

# ESCALANDO SOLUÇÕES PARA TRANSFORMAR SISTEMAS: ABORDAGENS PARA O IMPACTO, ABORDAGENS PARA A APRENDIZAGEM



# ÍNDICE

2	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	28	<b>CONCLUSÃO 4: A PROXIMIDADE FACILITA A CAPACIDADE DE RESPOSTA</b>
5	<b>INTRODUÇÃO</b>	29	ARTIC FUNDERS COLLABORATIVE
7	<b>INVESTIDORES E BENEFICIÁRIOS: DESTAQUES DO CAMPO</b>	30	AFE E O PROJETO COLETIVO ANTIOQUIA: PARCERIA PARA O DESENVOLVIMENTO
10	MUSO	31	KENYA COMMUNITY DEVELOPMENT FOUNDATION
11	BIG BANG PHILANTHROPY	32	<b>CONCLUSÃO 5: O ENTENDIMENTO COMPARTILHADO IMPULSIONA O ALINHAMENTO</b>
12	B LAB	33	INICIATIVA REGIONAL PARA EL RECICLAJE INCLUSIVO
13	RESOURCE GENERATION	34	ART FOR JUSTICE FUND
14	<b>MUDANÇA DE SISTEMAS: APRENDENDO ATRAVÉS DE E COM CONJUNTOS DE INVESTIDORES</b>	35	SOLIDAIRE
16	<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES NO NÍVEL DA ESCALA, COLABORAÇÃO E MUDANÇA DE SISTEMAS</b>	36	<b>CONCLUSÃO 6: A AVALIAÇÃO É UMA PRIORIDADE DE APRENDIZAGEM</b>
16	<b>CONCLUSÃO 1: OS CONJUNTOS MULTIPLICAM OS ATIVOS</b>	37	O END FUND
18	FREEDOM FUND	38	EUROPEAN PROGRAMME FOR INTEGRATION AND MIGRATION
19	PLASTIC SOLUTIONS FUND	40	<b>CONCLUSÃO 7: ENFRENTAR OS OBSTÁCULOS AUMENTA O SUCESSO</b>
20	CHINA DONORS ROUNDTABLE	42	<b>CONCLUSÃO</b>
21	<b>CONCLUSÃO 2: A CONFIANÇA REFORÇA A TRAJETÓRIA</b>	44	<b>REFERÊNCIAS</b>
22	PARTNERS FOR A NEW ECONOMY	46	<b>WEBSITES</b>
23	O PROJETO AUDACIOUS DA LIVING GOODS E LAST MILE HEALTH		
24	<b>CONCLUSÃO 3: LIDERANÇA FORTE NAVEGA NA COMPLEXIDADE</b>		
25	CIVIL MARRIAGE COLLABORATIVE		
26	CLIMATE AND LAND USE ALLIANCE		
27	MUDANDO O SISTEMA DE SAÚDE DOS EUA.		



# ESCALANDO SOLUÇÕES PARA TRANSFORMAR SISTEMAS: ABORDAGENS PARA O IMPACTO, ABORDAGENS PARA A APRENDIZAGEM

Este relatório foi pesquisado e escrito por Heather Grady, Kelly Diggins, Joanne Schneider e Naamah Paley Rose, com apoio adicional nos estudos de caso de Sarah Gemski, Eva Langfeldt, Melissa Blackerby, Dustin Sposato e Patrick Briaud. Recebemos informações dos membros do Steering Group da Scaling Solutions, Edwin Ou, Gurpreet Singh, Kim Hogan, Theresa Chen, Kathy Reich, Christy Chin e Federico Bellone. A assistência editorial significativa foi fornecida por Renee Karibi-Whyte e Donzelina Barroso. O relatório foi elaborado por Lope Gutiérrez-Ruiz. Devemos agradecer também a Nancy MacPherson, a Jeff Walker, a Mark Randazzo, a Ruth Rominger, a Christian Seelos, à equipe do Fórum para o Futuro e a todos os entrevistados e agentes de mudanças de sistemas que encontramos ao longo do caminho.

Setembro de 2018



Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.

# Sumário

## Executivo

Percebendo que os desafios prementes do mundo estão se tornando mais complexos e muitas vezes aparentemente intratáveis, muitos investidores filantrópicos estão refletindo sobre como criar um impacto mais transformacional. Eles se perguntam se estão colocando seus recursos da melhor maneira possível e o que poderiam fazer de maneira diferente para criar soluções mais sustentáveis para os desafios que pretendem resolver.

Para ajudar a responder a essa pergunta, a iniciativa *Escalando Soluções para Transformar Sistemas (Scaling Solutions)* foi lançada em 2016 como uma investigação: podemos incentivar os investidores a trabalhar de forma mais colaborativa para colocar recursos adaptáveis de longo prazo para investimentos e acelerar soluções escaláveis visando mudanças sistemáticas em torno de questões globais prementes? Desde então, o grupo gestor e a equipe da iniciativa, com representantes das Fundações Skoll, Ford e Draper Richards Kaplan, Porticus e Rockefeller Philanthropy Advisors, examinaram quando, como e por que certas soluções foram capazes de crescer e alcançar o nível de

mudanças de sistema que foram antecipadas.

O primeiro relatório da iniciativa em 2017, *Scaling Solutions Towards Shifting Systems*, destacou as organizações que tinham escalado soluções e como os investidores ajudaram ou prejudicaram o processo e fizeram cinco recomendações.<sup>1</sup> Descobriu-se que os investidores podem ajudar os beneficiários a “**ESCALAR**” a mudança de sistema ao:

**Simplificar** os processos de candidatura e de relatórios.

**Colaborar** de forma mais eficaz.

**Acelerar** o impacto por meio de suporte não monetário.

**Aprender** mais sobre transformação de sistemas.

**Capacitar** os beneficiários, deslocando intencionalmente a dinâmica de poder entre os investidores e os recebedores de fundos.

Em 2018, nossa pesquisa aprofundou duas questões que permitem soluções de escala: como e por que os investidores passaram com sucesso de abordagens de endosso como as acima para realmente melhorar suas políticas e práticas ao seu redor; e o que podemos aprender com modelos colaborativos de investidores existentes que visam a transformação de sistemas. Estudos demonstraram que o investimento entre pares (peer-to-peer) e abordagens em rede são as melhores rotas para melhorar a prática no setor de filantropia, portanto, este relatório destaca muitas das melhores práticas que encontramos e ilustra o tipo de cooperações entre investidores que está ganhando impulso e fomentando o ecossistema para soluções em escala.

## METODOLOGIA

Nossa pesquisa incluiu entrevistas com cerca de três dúzias de indivíduos em instituições ou cooperações investidoras que visam uma escala significativa para transformar sistemas. Também conduzimos pesquisas secundárias e realizamos muitas discussões para testar nossas descobertas e explorar esses temas em vários contextos. Ideias emergentes foram compartilhadas com investidores e beneficiários em 15 sessões de conferência e workshops em quase uma dúzia de países, inclusive em mercados emergentes, onde o setor de filantropia nacional está florescendo. Nossa iniciativa confirmou o que outros descobriram: os comportamentos dos investidores que prejudicam a capacidade dos beneficiários de cumprir suas missões são normas não baseadas em políticas formais, leis fiscais ou requisitos de governança, mas sim práticas que, no entanto, se tornaram arraigadas no setor. No lado positivo, quando os investidores fazem as coisas de maneira diferente, não será um desastre. Em vez disso, novas possibilidades de colaboração são abertas e os beneficiários são estimulados por um padrão de suporte que permite que suas soluções e impacto sejam dimensionados.

## CONCLUSÕES

A primeira seção do relatório descreve mais de uma dúzia de exemplos positivos de investidores no trabalho para 1) liberar organizações com um histórico de formação de fundos e relatórios; 2) priorizar práticas e mecanismos que valorizem o feedback, a escuta e a capacidade de resposta; 3) focar aplicações e relatórios sobre o que o beneficiário está aprendendo e mudando, não sobre atividades e produtos; 4) construir e compartilhar a devida diligência em potenciais beneficiários; e 5) permitir que os beneficiários determinem a melhor utilização dos fundos.

A segunda parte do relatório resume as descobertas de cerca de 25 cooperações de investidores abrangendo geografia, tamanho, idade, duração e forma. Ilustra como operam aqueles que visam a transformação de sistemas, o que estão aprendendo e suas realizações e desafios. O que une essas cooperações de investidores varia de metas definidas de longo prazo a geografia para parcerias com movimentos sociais. Ainda através deles, sete descobertas claras surgiram que devem ser úteis para aqueles que consideram colaborações como uma abordagem para a mudança transformacional.

1. Para os investidores que buscam transformação de sistemas, as cooperações podem ser mais eficazes e recompensadoras do que ir sozinho.

Os investidores interessados em transformar sistemas tendem a expandir sua participação em cooperações uma vez que as experimentam, porque as consideram eficazes, conceitualmente estimulantes e, às vezes, mais eficientes.

2. O crescimento orgânico da cooperação baseado em relações pré-existentes fornece certos benefícios e uma trajetória de crescimento mais forte.

<sup>1</sup> [https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18\\_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf](https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf)

A maioria das cooperações para transformação de sistemas começa com um pequeno número de investidores com relações existentes e cresce a partir daí. O crescimento orgânico mantém a ênfase na criação de aprendizado e impacto, em vez de negociar detalhes do processo

3. Identificar e apoiar uma liderança forte é uma base importante para colaborar na transformação de sistemas a longo prazo.

Os colaboradores precisam de bons líderes que sejam responsáveis pelo objetivo da cooperação e possam equilibrar uma série de interesses institucionais e às vezes individuais concorrentes. Mais esforços devem ser feitos

4. Colaboradores unidos pela geografia ou apoiando grupos populacionais específicos são caracterizados por práticas ponderadas e responsivas que podem servir como modelos a serem adotados mais amplamente.

Esses colaboradores enfatizam o diálogo com base na comunidade, a escuta e conversas profundas entre investidores, beneficiários e comunidades. Mas qualquer cooperação pode construir essas forças com intencionalidade.

5. Alinhar-se à teoria da mudança (TDM) e adotar a complexidade da transformação de sistemas se traduz em uma maior probabilidade de que os investidores possam, com sucesso, reunir fundos.

Pode haver um TDM global ou TDMs em torno de problemas ou regiões específicas. Valorizar como criá-los, medi-los e adotar a complexidade necessária, ajuda os investidores a fornecer suporte alinhado.

6. As cooperações de investidores querem se aprofundar mais nos processos de monitoramento e avaliação para avaliar o progresso e os resultados em nível sistemático.

Mais orientações sobre a medição da transformação de sistemas foi uma

necessidade comum e em grande parte não atendida. Os investidores precisam investir mais como uma comunidade investidora em transformação de sistemas, bem como dentro de cada cooperação, na exploração de sistemas de monitoramento e avaliação eficazes e apropriados.

7. Cooperações para transformar sistemas frequentemente experimentam o mesmo conjunto de obstáculos, e resolvê-los cria uma base mais forte para o sucesso.

Desafios comuns a serem superados incluem limitações na duração dos compromissos de investimento, diferentes apetites por riscos, abordagens institucionais diversas sobre o que deve ser medido e responsabilidades pesadas na geração de relatórios e de criação de relacionamentos colocadas sobre um pequeno número de funcionários no centro.

## O CAMINHO A SEGUIR

Nossa iniciativa identificou duas grandes áreas como próximas etapas. Em primeiro lugar, os investidores interessados em dimensionar soluções para transformação de sistemas devem, intencionalmente, duplicar a melhoria de suas políticas e práticas internas com beneficiários e outros investidores. Em segundo lugar, é necessária uma rede mais estruturada para aprender sobre as colaborações do investidor. Este relatório destina-se a incentivar os investidores a continuarem a explorar esses temas e abordagens. O que você, leitor, fará diferente agora? Se você está nessa jornada, queremos ouvir suas ideias e experiências.

# Introdução

Há um imperativo moral e urgente hoje, de que nossa comunidade de investidores frequentemente parece acostumado, mas que devemos reconhecer e responder a problemas assustadores, complexos e aparentemente intratáveis que ameaçam o bem-estar da humanidade e o futuro do nosso planeta. Especialistas em sistemas definem problemas sociais como patologias de sistemas. Para resolver problemas sociais, eles observam, precisamos entender os sistemas subjacentes.<sup>2</sup>

A mudança transformacional frequentemente buscada por aqueles no setor da filantropia requer não apenas mudanças escaláveis

e sustentadas, mas também mudanças subjacentes e mais estruturais. Estas são descritas na caixa na próxima página, adotada a partir de uma convocação em 2018 na Ilha Wasan, Canadá.<sup>3</sup>

E, embora a ambição seja alta, os atores filantrópicos entendem que certos desafios podem limitar sua capacidade de alcançar mudanças transformacionais. Recursos financeiros, humanos e de tempo são finitos; o conhecimento é frequentemente fragmentado em certos domínios e geografias; e práticas institucionais são muitas vezes voltadas para a realização de uma carta fundadora específica

---

<sup>2</sup> Christian Seelos, Stanford University Center on Philanthropy and Civil Society, en “Mastering System Change,” Stanford Social Innovation Review Otoño 2018.

<sup>3</sup> A. Birney, D. Riddell, y L. Winn, *Systems Change: A Field Building Convening*, Septiembre 2018.

# MUDANÇA DO SISTEMA É...

## MUDAR, reconfigurar e transformar...

- Mentalidades, modelos mentais, e paradigmas
- Padrões, estruturas subjacentes, e formas de operar
- Dinâmica e relacionamentos

## A FIM DE...

- Abordar as causas básicas subjacentes
- Lidar com sistemas complexos, incertos e interconectados que estão sempre mudando
- Envolver-se no potencial dos sistemas vivos
- Resolver grandes problemas sociais

## ATRAVÉS DE processo intencional e design, intervenções propositais e abordagens conscientes e deliberadas, como...

- Realizar abordagens de sistemas vivos e complexidade
- Aumentar o número de pessoas que pensam e agem sistemicamente
- Capacitar e apoiar líderes com o poder de convocar sistemas
- Fortalecimento de capacidade e processos para engajar
- Abordagens estratégicas, com várias partes interessadas, que se juntam entre sistemas
- Ter uma consciência interna do todo

## COM O IMPACTO EM criar, garantir e afetar positivamente ...

- Comportamentos e resultados diferentes
- Resultados resilientes, duradouros e melhores
- A construção de uma ponte para um amanhã melhor
- Maior saúde dos sistemas
- Mudança social positiva
- Sociedades justas, sustentáveis e compassivas
- Um novo normal, o surgimento de um novo sistema e uma nova realidade

de maneiras prescritas em tempos passados. Alguns no setor filantrópico têm uma aversão ao risco inerente à inovação. A responsabilidade pela maior eficácia organizacional é fraca em um setor sem clientes no sentido tradicional. Estudos demonstraram que a influência entre pares é o meio mais provável de promover melhores políticas e práticas – mas o que existe hoje não é suficientemente audacioso para abordar a escala de transformação necessária.

Contra o pano de fundo desses desafios está um setor cheio de investidores inteligentes, dedicados e conscientes, juntamente com uma vasta extensão de organizações, empreendedores sociais e parceiros governamentais que realizam um trabalho notável. A maioria dos beneficiários que estudamos não apenas escalaram as soluções por meio do impacto direto, mas também contribuíram para a mudança de longo prazo por meio de uma combinação do que foi chamado de “alavancas de transformação de sistemas”: influenciar políticas e práticas públicas, mudando normas e comportamentos, mudando práticas

de mercado e investimento e introduzindo novas tecnologias para resolver problemas.<sup>4</sup>

Com este relatório, compartilhamos exemplos de como o setor de filantropia pode apoiar mais efetivamente o potencial dos beneficiários. Destacamos o progresso que emana de uma série de países e de novas filantropias para fornecer uma série de perspectivas e, talvez, superar alguns dos obstáculos comuns em instituições filantrópicas mais estabelecidas.

O setor de filantropia em si pode ser visto como um sistema. Donella Meadows, uma das primeiras pensadoras de sistemas, desafiaria nosso setor a identificar os pontos de alavancagem para intervir nesse sistema em particular.<sup>5</sup> A lista “High on Meadows” está mudando paradigmas, mentalidades e poder. Muitos exemplos desses pontos de alavancagem em uso são descritos nas páginas a seguir.

# Investidores e Beneficiários: Destques do campo

Um passo importante na criação de mudança transformacional através da filantropia é olhar para as relações entre os investidores e aqueles que eles apoiam. Onde estão os exemplos de melhores práticas de investimento e por quê? Onde estão as nossas recomendações SCALE em ação? O que estimulou a adoção deles? E como podemos trazer mais investidores ao longo deste caminho?

Várias organizações gastaram esforços significativos pesquisando estas questões. Por exemplo, o Projeto de Custo Real, criado por investidores para investidores, recomenda novas práticas de doações com base no que realmente custa às organizações sem fins lucrativos para entregar os resultados.<sup>6</sup>

Eles descobriram que as práticas que minam a capacidade das organizações sem fins lucrativos de atingir sua missão são uma questão cultural baseada em crenças, não baseadas em políticas formais, leis tributárias ou requisitos de governança – práticas que, no entanto, se tornaram arraigadas no setor. O Center for Effective Philanthropy produz um fluxo constante de relatórios, artigos e postagens de blog sobre como os investidores podem apoiar melhor os beneficiários, e muitos investidores aproveitam suas ferramentas e conferências.

Os criadores de fundos para Organizações Eficazes, o Comitê Nacional para Filantropia Responsiva,

<sup>4</sup> Visite [SDGPhilanthropy.org](http://SDGPhilanthropy.org) e <https://changelabs.stanford.edu>

<sup>5</sup> <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system>

Bridgespan, FSG e Intercâmbio de Impacto Social, entre outros, fornecem orientação para melhorar as práticas.

Como o setor está reagindo a essas percepções? Nossa pesquisa indica que, embora os investidores possam concordar com as recomendações, o acordo não se traduz necessariamente em implementação. Descobrimos que, em geral, os investidores acham que estão fazendo um trabalho melhor do que os beneficiários acham que estão fazendo. E, uma vez que a maioria dos investidores não recolhe feedback anônimo daqueles que investem, e muito menos das pessoas e comunidades que procuram ajudar, continuam a operar inconscientes das suas deficiências.<sup>7</sup>

Também ouvimos que a pressão pela simplificação e colaboração vem mais fortemente dos funcionários (oficiais de programa) mais próximos aos solucionadores de problemas e modificadores de sistemas (os beneficiários), enquanto o poder de mudar tanto as normas quanto as práticas se baseia na gestão e liderança de fundações. CEO, CFO, consultor jurídico, fundadores e conselhos. Conforme descrito pelo esforço *Unicorns Unite*, um movimento para reduzir a dinâmica de poder e criar parcerias “épicas” entre investidores e beneficiários, os beneficiários têm medo de investidores e os investidores têm medo de suas diretorias.<sup>8</sup> Essa dinâmica pode ser desafiadora para negociar.

Por outro lado, quando as instituições filantrópicas (fundações ou outros veículos de investimento) têm uma liderança que realiza e cumpre um compromisso de fazer as coisas de maneira diferente, a colaboração se expande e o potencial de impacto é desencadeado. Isso requer maior

confiança dos beneficiários e alguma renúncia de controle em todas as organizações que investem. Dentro das fundações, há nós de inovação em torno desses processos. Um exemplo é o programa BUILD da Fundação Ford, um projeto piloto lançado em 2015 para fornecer US \$ 1 bilhão em cinco anos a beneficiários selecionados para apoio geral plurianual, investimento dedicado para o fortalecimento institucional e apoio a subsídios para treinamento, convocação e coorte. Diferente da doação típica da Ford e da maioria dos outros investimentos, “é preciso colocar nossos parceiros beneficiados no assento do motorista, garantindo que eles sejam responsáveis por sua direção e destino final”, segundo a diretora Kathy Reich.<sup>9</sup>

Em termos mais gerais, nossa pesquisa neste ano encontrou muitos exemplos de investidores que usam e frequentemente combinam as abordagens mencionadas em nossas recomendações SCALE de 2017. Essas abordagens dão aos beneficiários mais tempo para continuar com o trabalho real para dimensionar suas soluções e impacto, em vez de perder tempo agradando os investidores. Exemplos dos que estão colocando isso em prática são mostrados na próxima página.

---

<sup>6</sup> Para mais informações <https://ncg.org/resources/real-cost-project-increasing-impact-philanthropy-california> and the related Full Cost Project of Philanthropy California.

<sup>7</sup> O relatório de Percepção de Beneficiários do Centro de Filantropia Eficaz é o padrão-ouro no setor nos EUA, mas mesmo lá apenas utilizado por uma minoria de fundações, geralmente as maiores

<sup>8</sup> Evento *Unicorns Unite* em São Francisco em agosto de 2018. <https://www.epicpartnerships.org>

<sup>9</sup> Victoria Dunning, “Five Things to Know about Our Evaluation of BUILD” Ford Foundation, 7 de junho de 2018, <https://www.fordfoundation.org/ideas/equals-change-/blog/posts/five-things-to-know-about-our-evaluation-of-build>

## BARREIRAS

**MUITOS  
MODELOS DE  
INVESTIDORES**

**POUCA  
CONFIANÇA**

**PARÂMETROS DE  
ORÇAMENTAÇÃO  
EXCESSIVAMENTE  
PRESCRITIVOS**

**CONCESSÕES  
CURTAS**

**ESCUITA E  
APRENDIZAGEM  
LIMITADAS DOS  
INVESTIDORES**

## OPORTUNIDADES E EXEMPLARES

Blue Meridian Partners, incubado pela Edna McConnell Clark Foundation, reuniu mais de US \$ 1 bilhão para fornecer investimentos filantrópicos irrestritos aos líderes do setor social. Investidores e ONGs trabalham juntos para desenvolver planos de escala e definir resultados

Após uma avaliação aprofundada, a ClimateWorks Foundation, uma colaboração de 10 investidores, mudou sua prática para criar consistência nas expectativas entre investidores, beneficiários e intermediários. Agora é percebido como mais inclusivo de parceiros, investidores e funcionários, e realiza avaliação regular de seus valores, metas e papéis

Na rede RE-AMP da Garfield Foundation, organizações sem fins lucrativos e investidores concordam com prioridades coletivas dentro do contexto de um “sistema holístico” e alinham suas ações e investimentos de acordo, criando uma oportunidade para investidores e organizações sem fins lucrativos se engajarem como iguais na definição de estratégias compartilhadas.

O Fund for Shared Insight tem quase 100 investidores que forneceram mais de US \$ 21 milhões para 230 organizações sem fins lucrativos. Promove a prática de coletar feedback dos beneficiários como um complemento ao monitoramento e avaliação para ajudar organizações sem fins lucrativos e fundações a serem mais receptivas às comunidades que servem.

O programa BUILD da Fundação Ford oferece subsídios de cinco anos para organizações confiáveis e, até o momento, já apoiou mais de 200 organizações com mais de US \$ 630 milhões dessa forma.

O Co-Impact, lançado no final de 2017 por quatro investidores individuais e um investidor institucional, está comprometendo investimento de cinco anos para os beneficiários por meio de uma comunidade de investidores que querem dar e aprender juntos e reunir recursos, redes e conhecimentos especializados.

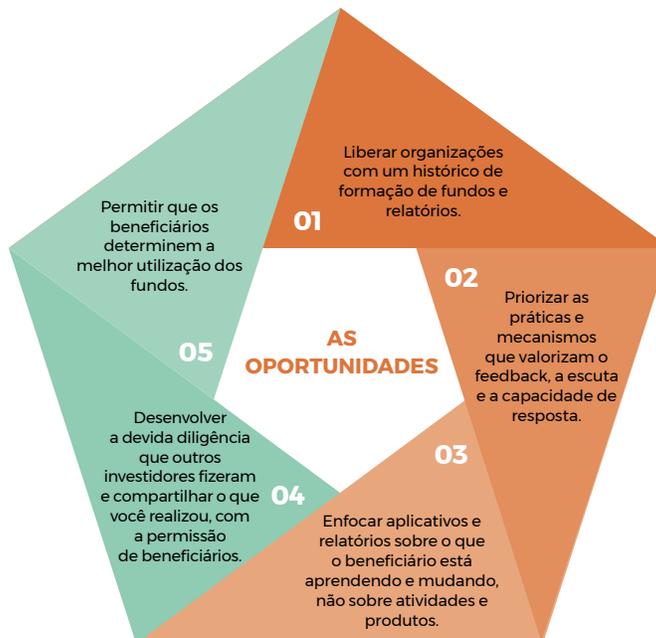
A Jasmine Social Investments, a Skoll Foundation e a Ballmer Group oferecem sua diligência e pontos de vista para outros investidores interessados.

O Social Impact Exchange analisou como o capital filantrópico foi distribuído para ter maior impacto. Ao concordar antecipadamente com a estrutura da auditoria, os investidores poderiam compartilhar essas oportunidades de investimento com redes maiores para ajudar a agregar fundos para os beneficiários.

Os investidores principais da Educate Girls incluíram o Dasra, a Fundação Mulago e a Jasmine Social Investments em um estágio inicial, e a Fundação Skoll e outros num estágio de maturação, e forneceram suporte flexível que permitiu que aceitasse investimento mais direcionado, como títulos de impacto de desenvolvimento para ampliar ainda mais seu alcance e impacto.

A Fundação Draper Richards Kaplan, combinando o apoio de cerca de 50 investidores, oferece US \$ 300.000 de capital irrestrito ao longo de três anos, além de um apoio rigoroso e contínuo para ajudar a construir capacidade em organizações financiadas e dimensionar seu impacto.

A New Profit fornece aos “parceiros beneficiários” capital de crescimento irrestrito e aconselhamento estratégico, e incentiva os investidores a refletirem e trabalharem sobre seus próprios comportamentos que podem estar atrapalhando parcerias reais para resolução de problemas.



Os Prêmios de Empreendedorismo Social da Fundação Skoll fornecem investimento irrestrito de US \$ 1,25 milhão ao longo de três anos, e a fundação incentiva a geração de relatórios contra marcos adaptativos em vez de saídas fixas e itens de linha detalhados.

O Coletivo With and For Girls, com nove investidores estratégicos, fornece anualmente 20 prêmios básicos de investimento (em vez de doações) para organizações que realizaram um bom trabalho, confiando que os destinatários sabem melhor como usar os fundos daqui para frente.

# MUSO



Em um mundo ideal, quando as organizações sem fins lucrativos enfrentassem dificuldades financeiras, os investidores os ajudariam com necessidades imediatas de capital e com mecanismos para evitar situações semelhantes no futuro. Um exemplo de dinâmica positiva quando isso acontece é a Muso e a Big Bang Philanthropy.

A Muso nasceu da parceria entre malianos e americanos para abordar o acesso desigual aos cuidados de saúde no Mali. Fundada em 2005, a missão da Muso é eliminar as mortes evitáveis enraizadas na pobreza, com uma visão da cobertura universal de saúde. A Muso trabalha com o governo e parceiros acadêmicos para redesenhar os sistemas comunitários de trabalhadores de saúde para alcançar cada paciente no momento em que adoecem.

O trabalho inicial da Muso focou as comunidades urbanas. Os resultados foram tão bem sucedidos que, em 2016, o governo do Mali pediu à Muso para escalar seu modelo de saúde proativo em áreas remotas. A Muso não tinha certeza se o modelo seria bem traduzido, mas ficou empolgado com a perspectiva de atender 100.000 pessoas.

A resposta foi rápida. Em semanas, a Muso alcançou o número de pacientes que esperava servir em alguns anos - um aumento de dez vezes na utilização de seus serviços. Foi uma mudança radical no acesso a cuidados nessas comunidades, o que correspondeu à missão da Muso. No entanto, enquanto a liderança da Muso achava que tinha orçado de forma conservadora para o projeto de expansão, o incrível sucesso colocou a organização em um aperto de caixa imediato.

A Muso se voltou para seus parceiros no Big Bang Philanthropy. Já era uma beneficiada de 11 membros da Big Bang. Esses investidores reconheceram um momento crucial na trajetória da Muso e acreditavam que, com o apoio certo, essa poderia ser uma grande oportunidade para escalar o impacto da organização e de seu modelo. Eles entenderam que sem apoio adicional, a Muso não seria capaz de capitalizar o interesse significativo nas comunidades rurais. Eles se reuniram em torno da Muso fornecendo suporte crítico, incluindo:

- Mudar o tempo dos compromissos: os atuais investidores aumentaram as dispersões.
- Aumento do comprometimento: um investidor aumentou o valor concedido.
- Atrair investimento adicional: Investidores, especialmente a Peery Foundation e a Planet Wheeler Foundation, incentivaram o apoio de outros membros da Big Bang e de investidores externos, ajudando a Muso a garantir US \$ 400.000 em semanas.

Eles planejaram para o futuro também. Os investidores da Big Bang aconselharam a suavizar o fluxo de caixa sem diluir o impacto e forneceram orientação à medida que a Muso reiniciava e acrescentava capacidade à sua equipe financeira. O membro da Big Bang, Jasmine Social Investments, ajudou a Muso a recrutar um CFO em meio período. Outros recomendaram organizações sem fins lucrativos com forte desempenho financeiro e sistemas para fazer comparações e emular. Desta forma, seus investidores apoiaram a Muso para se tornar uma organização mais ágil e resiliente.



# BIG BANG PHILANTHROPY

A Big Bang Philanthropy começou em 2012, quando seis investidores perceberam que frequentemente cofinanciavam os beneficiários e trocavam ideias informalmente. Eles decidiram continuar a fazê-lo, mas com mais estrutura em torno da devida diligência, fornecimento de beneficiários e aprendizado. Após quatro anos, a Big Bang cresceu para 15 investidores e manteve esse nível de participação. Para fazer parte do grupo, os investidores devem gastar pelo menos US \$ 1 milhão por ano em organizações em estágio inicial focadas na pobreza internacional e doar a pelo menos cinco beneficiários comuns. Em 2017, coletivamente, seus membros doaram US \$ 35 milhões para 23 organizações.

O fundador da Big Bang, Kevin Starr, observa que a tomada de decisões compartilhadas é mantida no mínimo, incluindo “onde realizar a reunião anual, quem criará a agenda e onde jantar”. Em vez disso, ela se concentra em compartilhar ideias sobre como obter quantidade máxima de dinheiro para as melhores organizações de luta contra a pobreza, que estão trabalhando em direção a mudanças duradouras em escala. Starr tem uma receita atraente para escala composta de três perguntas: 1) Sua ideia é grande o suficiente? Existem populações suficientes onde sua ideia funcionaria? 2) Seu realizador pode

fazer isso em maior escala? 3) O seu pagador pode pagar por isso? A Big Bang trabalha com organizações na “grande mudança” para levá-las dramaticamente para cima. Os investidores se unem para alavancar seu investimento, obter acesso a um eficiente processo de auditoria e fomentação e fazer parte de uma comunidade com metas de investimento semelhantes.

Entre os investidores, Starr vê “um desejo geral de encontrar organizações de origem mais local, mas o maior comprometimento é com organizações que têm capacidade de escalar e um compromisso de entregar isso. Temos uma sessão chamada “You Gotta Fund This”, durante a qual você tem permissão para divulgar outras pessoas, e elas podem dizer não, se quiserem. Existe uma sensação geral de querer minimizar o incômodo para os realizadores - os beneficiários”.

Existe uma ampla cultura de investimento irrestrito e não depende da confiança em propostas que muitos outros investidores têm. Starr também é o CEO da Fundação Mulago, cujo processo de investimento depende quase inteiramente de documentos e materiais que os potenciais beneficiários já devem ter. O compartilhamento de práticas de investimento que fortalecem os beneficiários com tempo e opções - como o da Mulago - pode influenciar a receptividade de outros membros a tais práticas também.



## B LAB

O B Lab foi apresentado em nosso primeiro relatório SCALE e está determinado a continuar impulsionando os investidores a fornecer o tipo de recursos necessários para alcançar sua missão de redefinir o sucesso nos negócios: tornar-se empresas certificadas B, adotando estruturas legais como o estatuto corporativo de benefícios e usando a Avaliação de Impacto B (AIB) para avaliar, comparar e melhorar o seu impacto. Alguns investidores entendem o valor da abordagem sistêmica do B Lab, conforme evidenciado pelo novo investimento do B Lab para ajudar as empresas a cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com base na plataforma de gerenciamento de impacto existente em organizações sem fins lucrativos. Ao alinhar a AIB e os ODS, a B Lab pode criar convergência e aumentar a coordenação de esforços e relatórios, eventualmente em dezenas de milhares de empresas de todos os tamanhos em todo o mundo, incluindo empresas de influência que estão em processo de certificação.

O cofundador Andrew Kassoy observa: “Nós crescemos nos últimos 18 meses com novos investidores de fundações e temos uma lista de 720 possíveis relacionamentos com investidores, mas apenas um pequeno subconjunto é um apoiador ativo. Cada um desses investidores tem diferentes exigências de relatórios”. O B Lab descobriu que os investidores geralmente preferem solicitações restritas em vez de

abordagens mais amplas, em todo o sistema, que a equipe do B Lab acredita ser o único caminho para transformar verdadeiramente o capitalismo para servir à sociedade, não apenas aos acionistas. “Se não pudermos determinar como lidar com essa abordagem sistêmica, ao contrário do investimento de projetos, com investidores, teremos problemas com o dimensionamento da maneira que uma abordagem de sistemas exige.” O B Lab espera que seus investidores que enxergam a importância disso, incluindo a Skoll Foundation, a Ford Foundation e a Propel Capital, possam fazer com que outros investidores compreendam o valor.

Kassoy observa a importância do investimento de talentos, mas ele compartilha: “É quase impossível fazer com que as pessoas entendam a necessidade de desenvolvimento de talentos, desenvolvimento profissional ou sistemas de back-office para monitoramento e avaliação (M & A). Isso tem sido uma enorme limitação - a capacidade de criar uma organização sustentável para que o nosso talento permaneça”. O suporte operacional geral de algumas fundações está permitindo que o B Lab cresça, mas ainda não tem uma equipe de M & A, e não pode sustentá-lo se os investidores não financiarem o M & A ou fornecerem mais apoio do núcleo. Melhor colaboração - entre organizações, investidores e toda a comunidade - é essencial na visão de Kassoy, e algo que investidores podem e devem apoiar.



## RESOURCE GENERATION

A Resource Generation (RG) tem um nicho único no cenário de colaboração dos investidores nos EUA. É para os jovens de 18 a 35 anos dos 10% mais ricos da economia que usam seus recursos e privilégios de classe para fins de justiça racial e econômica. Como uma organização multirracial com capítulos locais em todo o país, a missão da RG é organizar jovens com riqueza e privilégio de classe nos EUA para se tornarem líderes transformacionais que trabalham em prol da distribuição equitativa de riqueza, terra e poder. O RG apóia e os ativa para serem abertos sobre o histórico de suas classes, usar sua riqueza como uma ferramenta de apoio aos movimentos sociais e serem ativistas que trabalham com parceiros pobres e da classe trabalhadora em soluções de longo prazo.

O RG foi estabelecido em 1998. Os fundadores queriam envolver todos os aspectos de sua identidade - classe, ativismo, raça, identidade sexual - nos esforços de justiça social. Em uma primeira fase, o RG realizou reuniões nacionais, liderou a educação dos investidores e organizou esforços conjuntos de investimento. Em 2012, iniciou um processo de planejamento estratégico para se tornar uma organização de membros, em vez de uma rede de investidores organizada de forma frouxa. Agora, quase 600 membros em 16 capítulos compartilham crenças em mudanças de sistemas radicais, superando a desigualdade

de riqueza, acabando com o capitalismo racializado e alcançando a justiça racial. Líderes pobres e da classe trabalhadora na equipe e na diretoria desempenham um papel crítico na definição da direção estratégica.

Os membros se conectam ao RG através de capítulos locais e eventos nacionais, incluindo workshops de treinamento de seis meses. Eles surgem com um plano de investimento personalizado, inspirado para agir. Muitos membros são líderes em fundações familiares, muitas vezes considerando como integrar valores de justiça social na estrutura da fundação da família. Os capítulos locais liderados por voluntários se concentram no recrutamento e na transformação pessoal. Alguns arrecadam fundos para causas locais de justiça social. O RG incentiva o envolvimento dos membros em círculos e projetos de investidores de justiça social estabelecidos. E, embora não facilite um fundo comum ou se engaje em redistribuição, o RG influenciou a propensão dos membros para a filantropia. Um pesquisador externo, envolvido no estudo do impacto da RG, descobriu que os membros doam 16 vezes mais após a adesão. Armados com uma melhor compreensão de seu próprio potencial e como se engajar na transformação de sistemas, os membros estão preparados para causar impacto significativo com seus recursos.

# Mudança De Sistemas: Aprendendo através e com colaborações de investidores

A seção seguinte do relatório descreve mais sobre as colaborações do investidor visando a transformação de sistemas. Onde estão os modelos para aprender, e quais são as colaborações que estão aprendendo? Como elas estão se adaptando às complexidades do planejamento e da medição do progresso na transformação de sistemas, em vez da tarefa mais direta de medir os resultados de um projeto ou concessão?

Participar de uma colaboração com um investidor é uma oportunidade significativa para ampliar os recursos e o impacto, além de fornecer ao ecossistema para que organizações individuais dimensionem suas soluções.

Há muitos colaborativos de investidores, mas o conhecimento delas – sua presença, valor e como elas funcionam – é escasso. Isso é provável porque muitas delas se concentram mais em criar mudanças do que em se promover. Os entrevistados abrangem geografias, tamanho, idade, duração e regras e procedimentos. Eles tomam formas diferentes. Existem fundos totalmente agrupados, subsídios inteiramente separados de cada investidor e híbridos destes. Alguns estão alojados dentro de um dos investidores; muitos contratam um diretor executivo que cria um pequeno secretariado, geralmente trabalhando com uma equipe muito pequena ou sem equipe. Não encontramos nenhuma palavra padrão usada para o ponto de conexão central – nomes incluídos na secretaria, diretor executivo e

empreendedor de sistemas – portanto, neste relatório, simplesmente chamamos de núcleo.

Crucialmente, essas colaborações para investidores também abrangem propósito e abordagem. Ao visar a mudança de sistemas, os investidores e membros desses colaborativos investidores orientam-se em torno de um determinado ímpeto. Esses pontos de partida podem unir o que geralmente são indivíduos e instituições de mente independente, além de oferecer orientação sobre como o colaborador apoiará a mudança de sistemas. Os colaboradores incluem, e às vezes combinam, estes pontos de partida: 1) objetivos de longo prazo, 2) geografias, 3) grupos populacionais, 4) movimentos sociais, 5) organizações de alto impacto, ou 6) busca de uma jornada de aprendizado sobre como criar uma mudança transformacional. Os pontos de partida não são mutuamente exclusivos, mas informam a maneira como os colaboradores funcionam e como o sucesso é medido.

Sob circunstâncias únicas, as organizações podem buscar o trabalho de mudança de sistemas com apenas um investidor. E nem todos os colaboradores do investimento visam necessariamente a mudança de sistemas. Mas, em geral, abordagens verdadeiramente colaborativas e o poder de um conjunto coletivo de partes interessadas podem ser um forte contribuinte para um maior impacto no nível de sistemas. E embora este relatório se concentre em atores filantrópicos, uma colaboração investidora efetiva não é, em si, o ponto final, mas uma maneira eficaz de catalisar a mudança transformacional.

O que define sucesso? As opiniões variam, mas geralmente as colaborações para investidoras que lidam com desafios complexos e abordam as causas básicas são vistas como bem-sucedidas quando as organizações que apoiam:

- Conseguem mudar as estruturas e mecanismos subjacentes que produzem os sintomas que assolam a sociedade – particularmente quando surgem novas políticas, normas e comportamentos.
- Obtenham um impacto enorme em relação ao investimento comprometido com a colaboração em termos de sustentar os resultados reais e atrair recursos financeiros adicionais ou mais atenção do público.
- Conseguem operar de novas maneiras que permitam que eles encontrem seu potencial de aumentar o impacto além do que poderiam fazer individualmente.

As sete conclusões descritas na próxima seção deste relatório geralmente são verdadeiras nos 25 exemplos estudados e entrevistados.

# Principais Conclusões no Nível da Escala, Colaboração e Transformação de Sistemas

## CONCLUSÃO 1: O ATRATIVO DAS COLABORAÇÕES

---

Para os investidores que buscam transformação nos sistemas, as colaborações podem ser mais eficazes e recompensadores do que ir sozinho.

Os investidores interessados em transformações de sistemas tendem a expandir sua participação em colaborações depois de terem tentado, pois os acham eficazes, conceitualmente estimulantes e, às vezes, mais eficientes.

Investidores expressaram uma variedade de benefícios por estar em colaborações, incluindo:

- Fazendo apostas coletivas e diluindo o risco entre investidores.
- Estabelecer conexões com atores importantes uns para os outros, especialmente os investidores mais experientes ou estabelecidos que apoiam os que são novos em uma área de assunto, geografia ou abordagem.
- Ter um espaço para experimentar e assumir riscos com os outros, como os veículos filantrópicos tradicionais geralmente não permitem.
- Capacitar os beneficiários e beneficiados e aprender a ser mais sensível e consciente culturalmente.

- Ter mais impacto nas agendas públicas, como os ODS e os acordos climáticos globais.
- Aceitar e abordar injustiças históricas e atuais mais facilmente juntos do que sozinhos, como os impactos do colonialismo, do racismo e da desigualdade.
- Ganhar massa crítica em termos de geografia.
- Alcançar atores do sistema mais influentes.
- Compreender o panorama do investimento e onde estão as lacunas.

Os investidores também apreciam os ativos que seus pares trazem, incluindo:

- Conhecimento coletivo sobre um lugar, suas pessoas e meio ambiente e seus desafios e oportunidades.
- Conhecimento e dados sobre doações passadas e os próximos boletos.
- Análise robusta de como o trabalho dos beneficiários nas respectivas carteiras contribuiu para a mudança de sistemas no passado.
- Conexões com as partes interessadas e redes importantes.
- Maior capacidade de atrair mais investidores que trabalham em aspectos diferentes e complementares do mesmo desafio.

Embora seja reconhecido como sendo mais eficaz, pode haver ou não eficiências em termos de menos trabalho para beneficiários ou investidores. Às vezes, há uma simplificação no processo geral, mas, em outros casos, o esforço é simplesmente transferido para o núcleo central – o que funciona bem se é provido de recursos adequados, mas pode causar tensão se não for.



A group of women in colorful saris are protesting, with many raising their hands in a gesture of defiance or demand. They are outdoors, and the background shows a building with some text in Hindi. The women are of various ages and are looking towards the camera with serious expressions.

## FREEDOM FUND

O colaborativo Freedom Fund foi lançado em 2013 por três filantropias independentes: a Fundação Walk Free, a Legatum e a Humanity United. O objetivo da colaboração era abordar a lacuna significativa em recursos filantrópicos que apoiam os esforços antiescravidão. Os investidores acreditavam que historicamente os investidores de direitos humanos não prestaram atenção suficiente ou comprometeram recursos suficientes com a questão da escravidão moderna. E os investidores geralmente não se identificaram como trabalhando na questão, mas em vez disso deram a ela rótulos diferentes, como trabalho infantil ou exploração infantil. Rótulos como esses não conseguem reconhecer a causa básica subjacente como a prática da escravidão moderna e o fato de que ela é tolerada como um insumo para a produção e a agricultura.

Com cada um dos três investidores fundadores tendo um compromisso existente para acabar com a escravidão moderna, eles se reuniram para buscar uma solução colaborativa. Eles comprometeram US \$ 10 milhões cada para semear o esforço; US \$ 70 milhões precisariam vir de outros investidores.

Há pontos críticos em todo o mundo onde a prevalência da escravidão moderna é mais alta. O trabalho do Fundo foi projetado para concentrar recursos nessas áreas de maior necessidade. O trabalho do Fundo abrange vários países e, à medida que o movimento contra esse flagelo ganhou força, mais investidores se uniram. Até o momento, o Fundo arrecadou mais de US \$ 83 milhões de dezenas

de investidores. Estes investidores podem escolher suas prioridades de uma gama de escolhas geográficas e temáticas relevantes, que juntas formam uma abordagem sistêmica para acabar com a prática permanentemente.

O vice-presidente da Humanity United, Ed Marcum, observa que, não surpreendentemente, os diferentes investidores têm interesse em medir resultados muito diferentes, apesar de estarem alinhados com o objetivo geral. Alguns medem o alcance - o número de pessoas libertadas da escravidão. Outros se concentram nos problemas da cadeia de suprimentos e em como novas tecnologias e ferramentas estão forçando as empresas a reforçar seus compromissos contra a escravidão em seus produtos. Outros ainda estão mais interessados em mudanças políticas e jurídicas e em melhor aplicação das políticas e leis existentes. Marcum observa: “Estamos em uma jornada de aprendizado para experimentar a melhor maneira de combinar modelos de serviços diretos de curto prazo com o enfrentamento da exploração geracional e das vulnerabilidades estruturais que perpassam a escravidão em muitas sociedades de hoje”.

Até agora, a carteira do Fundo conseguiu incorporar e equilibrar esses diferentes resultados, bem como apoiar um trabalho importante para construir a capacidade das ONGs de primeira linha e monitorar e medir com mais eficiência a eficácia das intervenções programáticas. Em um curto período de tempo, o Fundo tornou-se um centro de gravidade para reconhecer e enfrentar o problema.



# PLASTIC SOLUTIONS FUND

O Plastic Solutions Fund é um fundo colaborativo internacional que trabalha com recursos para reduzir a poluição do plástico no meio ambiente. Apoia projetos para reduzir a produção de plástico e embalagens de uso único, concentrando-se nos principais fatores de mudança de sistemas na cadeia de suprimentos de plástico.

Lançado em janeiro de 2017, ele cresceu a partir do investimento das Fundações Oak e Marisla para um grupo central de ONGs que construiu uma estratégia compartilhada e colaborou de forma mais eficaz no desafio global dos plásticos. Nicky Davies, agora diretor do programa do Fundo, trabalhou com mais de 50 ONGs e investidores de todo o mundo para criar uma estratégia global de poluição de plástico. Quando os investidores se comprometeram a garantir mais fundos para formar uma entidade de longo prazo, nasceu o Plastic Solutions Fund.

O Fundo pretende mudar os sistemas apoiando o poder dos ativistas e usa uma estratégia de ONGs com várias camadas para mudar três áreas principais: 1) o comportamento das empresas que são grandes usuárias de plásticos, 2) como as cidades lidam com os resíduos e 3) como as pessoas interagem com plásticos. Ele enfatiza mudanças normativas, aprendendo com o movimento antitabaco.

O Fundo conta agora com dez parceiros e membros e pretende crescer ainda mais. Os parceiros contribuem com pelo menos US \$ 500.000 por ano por pelo menos três anos; os membros podem participar com uma contribuição menor. Novos contribuintes juntam-se ao acordo do conselho atual. A votação sobre subsídios é geralmente baseada em consenso, embora as diferenças de opinião sejam resolvidas por meio de uma votação majoritária de parceiros.

A natureza colaborativa dos investidores tem sido crucial. “Eu não acho que fundamentalmente o dinheiro teria fluído sem isso. Nossos investidores refletem as diferentes camadas de interesse no ciclo de vida dos plásticos. Você não poderia abordar as mudanças em camadas dos sistemas estratégicos sem isso”, diz Davies. O campo de poluição mais amplo tem poucas entidades buscando uma estratégia de mudança de sistemas. Esse design permite que organizações menores desempenhem um papel efetivo na estratégia mais ampla.

## CHINA DONORS ROUNDTABLE

洋天堂计划 2017年年会



A China Donors Roundtable (CDR) é uma organização de apoio técnico criada em 2015 pela Narada Foundation, Dunhe Foundation, China Merchants Charity Association, Associação de Caridade de Macau Tong Chai e Kaifeng Foundation, com o objetivo de melhorar a filantropia chinesa e ajudar os investidores chineses a desenvolverem capacidade organizacional necessária para abordar as principais questões sociais dentro da China. A CDR fornece aos membros treinamento em estratégia de concessão de investimento, pesquisa e análise de questões e capacitação organizacional.

Em três anos, a CDR cresceu para 31 membros e mantém o apoio regular de investidores de 20 fundações adicionais que operam na China. Como muitas fundações na China são inexperientes, dependem de investimento público e carecem do investimento básico necessário para pesquisa e desenvolvimento para aumentar o impacto, os membros veem um valor significativo nas possibilidades de treinamento, rede e colaboração oferecidas pela CDR. A CDR não é uma instituição de investimentos,

mas fornece aos membros as ferramentas, o treinamento e os contatos para desenvolver estratégias individuais de investimentos. Com esse treinamento, os membros da CDR podem aconselhar os beneficiários sobre uma estratégia de programa mais eficaz e influenciar a abordagem para investimento de outras fundações. Ao equipar fundações com concessões inteligentes e estratégias filantrópicas efetivas, a CDR visa mudar os comportamentos e a capacidade organizacional da filantropia chinesa.

A CDR promove compromissos plurianuais dos membros e tem nove membros que permaneceram na organização por três anos. No entanto, a mudança de comportamentos no nível organizacional leva tempo, e “uma consulta única não pode alcançar mudanças profundas nas organizações”, observa Li Zhiyan, representante da CDR. A CDR promove ativamente uma cultura de autorreflexão e melhoria. Devido ao modelo inovador da CDR e à natureza de alto padrão de seus fundadores, a organização conseguiu criar uma comunidade muito unida de fundações de investimento na China.

## **CONCLUSÃO 2: A CONFIANÇA REFORÇA A TRAJETÓRIA**

---

O crescimento orgânico de uma colaboração baseada em relações pré-existentes fornece certos benefícios e uma trajetória de crescimento mais forte.

A maioria dos sistemas modifica as colaborações começando com um pequeno número de investidores com relacionamentos existentes e crescem a partir daí, e o crescimento orgânico mantém a ênfase na criação de aprendizado e impacto e simplifica a governança, em vez de negociar pontos detalhados do processo.

Os investidores precisam entender e aceitar as regras básicas da colaboração antes de ingressar, e saber que as regras estabelecidas no início tendem a ser aplicadas apenas com pequenas modificações. Na maioria dos casos, as decisões são tomadas por consenso, ou em casos mais raros e somente se necessário, por maioria de votos. A maioria dos estudados se inclinou para ser democrática sobre a tomada de decisões e deu níveis iguais ou semelhantes de poder de decisão aos investidores, mesmo dando valores diferentes.

À medida que os colaboradores cresceram, a associação foi mantida na maioria dos casos e os que apoiavam a colaboração continuaram a obter benefícios da participação. No entanto, administrar uma colaboração em um processo de longo prazo e manter investidores frequentemente impacientes focados em mudanças de longo prazo, exige um bom equilíbrio do líder.

# PARTNERS FOR A NEW ECONOMY

Partners for a New Economy (Partners), um colaborativo de investidores internacionais lançada em 2015, esforça-se para ajudar a economia a trabalhar para as pessoas e o planeta. Seus quatro membros fundadores - as Fundações MAVA, Oak, Marisla e KR - criaram a colaboração para apoiar intervenções inovadoras e de alto risco que transformam o sistema econômico mundial para valorizar a integridade ecológica e o bem-estar humano. A teoria da mudança dos parceiros gira em torno da mudança do propósito da economia, da distribuição de poder e das narrativas para se tornar mais sustentável e justa. Aborda três questões principais: 1) tornar a política monetária mais ambientalmente sustentável; 2) reformar a estrutura e governança das empresas para que operem dentro dos limites planetários e se concentrem no bem-estar humano; e 3) gerar uma estrutura intelectual e moral mais realista para a economia que mudará os currículos de economia e as mentalidades culturais. A colaboração está desenvolvendo um sistema de M & A em cada uma das três áreas de mudança e explorando como construir uma rede que ofereça aos membros uma visão melhor das relações de causa e efeito.

A estratégia da Partners é apoiar a liderança e a inovação nessas três áreas e construir o tecido conectivo entre as redes. O objetivo é encontrar soluções plausíveis e construir um movimento de reforma sustentado. Embora não tenha dinheiro ou influência suficientes para criar uma mudança significativa, a Partners tem como objetivo desencadear mudanças econômicas críticas, trabalhando de forma colaborativa entre os setores.

A diretora Leslie Harroun foi contratada para transformar essa nova parceria em uma verdadeira colaboração. Começou com um período de três anos e compromissos de investimento - renovados recentemente por mais três anos, com novos investidores sendo bem-vindos. Mutualizar o risco permite uma ação mais ousada, ao mesmo tempo em que permite que os beneficiários se arrisquem. As equipes da Fundação geralmente trabalham com objetivos compartilhados, com beneficiários compartilhados, e a colaboração formal via Partners alavanca o aprendizado e acelera o maior impacto. Também produz novas ideias e projetos que as fundações podem apoiar à medida que crescem e se tornam mais populares. Embora a Partners tenha um orçamento modesto de doação de cerca de US \$ 3 milhões por ano, ela pode criar uma carteira de parceiros investidores com impacto coletivo extraordinário. O formato de relatório da Partners faz perguntas sobre os resultados em relação à mudança de sistemas, e não apenas atividades e produtos, o que não é familiar para alguns de seus beneficiários.

Harroun acredita que é cedo demais para dizer se esta colaboração permitirá que seus investidores criem mudanças mais sistêmicas. Um grande desafio é operar efetivamente em um sistema de grande porte, que é impossível ver como uma única organização. No entanto, Harroun recomenda a abordagem colaborativa do financiador. "Não é possível fazer a mudança de sistemas por conta própria; colaboração é fundamental".



## O PROJETO AUDACIOS DA LIVING GOODS E LAST MILE HEALTH

O relatório inicial *Scaling Solutions* apresentava as realizações da Last Mile Health (LMH) na Libéria. Desde então, a LMH anunciou uma parceria empolgante com a Living Goods (LG), financiada por um investimento em quatro anos equivalente à US \$ 50 milhões do Projeto Audacious (para um total de US \$ 100 milhões, uma vez combinados) para ampliar o alcance e a capacidade dos agentes comunitários de saúde. No geral, a parceria tem como objetivo implantar mais de 50.000 agentes comunitários de saúde para alcançar 34 milhões de pessoas em seis países até 2021. A LMH e a LG, há muito admiradoras do trabalho complementar uma da outra, alavancarão os pontos fortes de cada um para atingir essas metas.

A LG e a LMH visam expandir o acesso aos cuidados de saúde através de modelos que dependem de agentes comunitários de saúde. Seu trabalho visa mudar os sistemas de saúde em países inteiros e, portanto, requer uma interface com vias de mão dupla e parcerias com os governos. A LMH, que trabalha na Libéria com o governo local, concentra-se na implementação liderada pelo governo e usa alavancas de mudança de política, padronização de operações e identificação de investimento que garanta a programação sustentável.

A LG trabalha principalmente em Uganda e no Quênia, bem como onde cada governo a contrata. A LG, na maior parte, executa todo o seu programa de ponta a ponta. A LG treina e gerencia profissionais de saúde, inclusive ensinando-os a usar a tecnologia para fornecer e rastrear serviços. Todo profissional de saúde acompanha pacientes, locais e tratamentos. A tecnologia também permite conselhos de

tratamento em tempo real, otimizando suas chances de salvar vidas. Um terceiro audita os dados e os serviços em tempo real. Os investidores têm acesso aos dados coletados, o que permite o investimento baseado em resultados.

Muitos dos investidores envolvidos no Projeto Audacious já eram investidores da LG, da LMH ou de ambas. Eles acreditavam nas organizações e sabiam que juntos poderiam fazer muito mais para apoiá-los. As relações de confiança que os investidores tinham entre si deram-lhes confiança para tomar a iniciativa de se unirem e fornecerem investimento muito mais significativo durante um período de tempo mais longo. Eles estavam procurando oportunidades para apoiar a mudança sistêmica e acreditavam que uma doação combinada para a LG e a LMH oferecia essa possibilidade. Dado que a LG trabalha na África Oriental e na LMH na África Ocidental, a parceria aumenta sua pegada, oferecendo uma chance maior de mudança sistêmica e afetando os resultados de saúde de milhões de pessoas.

A LG e a LMH estavam animadas por ter a oportunidade de colaborar. Como parte da parceria, a LG pretende compartilhar seu uso de dados, pesquisa e supervisão para que a LMH integre, conforme apropriado, suas operações. A LMH espera compartilhar mais de seus conhecimentos sobre a colaboração bem-sucedida com parceiros governamentais. Eles antecipam que ao longo dos quatro anos haverá muitas chances de parceria e compartilhamento de conselhos e experiências. Com investimento plurianual do Projeto Audacious, eles têm a oportunidade de se apoiar mutuamente para expandir os serviços de formas cada vez mais inteligentes e sustentáveis.

### **CONCLUSÃO 3: LIDERANÇA FORTE É NECESSÁRIA PARA NAVEGAR A COMPLEXIDADE**

---

Identificar e apoiar uma liderança forte é uma base importante para colaborar na transformação de sistemas a longo prazo.

As colaborações precisam de bons líderes que sejam responsáveis pelo objetivo do grupo e possam equilibrar uma série de interesses institucionais e, às vezes, individuais. Também deve haver mais esforço para identificar e apoiar indivíduos que assumem essas funções.

O papel do líder cooperativo exige muito do indivíduo que o detém: deferência, mas não reverência àqueles com investimento; insights sobre o que constitui a mudança de sistemas e a confiança e espaço para empurrar os investidores, se necessário; habilidades organizacionais suficientes para gerenciar uma estratégia complexa; e trabalhar de forma colaborativa, adaptativa e de forma confiante com as organizações que recebem investimento. Alguns se referem a isso como um empreendedor de sistemas, outros como um líder facilitador.

Jeff Walker, presidente do New Profit, acredita que os indivíduos nessa função devem ter um “ego gerenciado - não é sobre mim ou o tamanho ou a supremacia de minha organização, é sobre a ideia maior”. A definição de um empreendedor de sistemas da New Profit é alguém que “Inova para superar as principais condições que mantêm um problema social ou ambiental,” em conjunto com outros players do sistema.

# LOVE

## CIVIL MARRIAGE COLLABORATIVE

Em 2004, 11 investidores se uniram em apoio à agenda da liberdade de se casar para conquistar igualdade de casamento nos Estados Unidos. O resultante CMC (Civil Marriage Collaborative) foi mantido no Proteus Fund e liderado por Paul Di Donato de 2007 até seu fechamento. Agrupou mais de US \$ 20 milhões para segmentar estrategicamente em apoio à igualdade no casamento, ao mesmo tempo em que criava uma comunidade de aprendizado de investidores que aplicavam as experiências e estratégias da colaboração a seus próprios investimentos. Os fundos foram designados para 501 organizações (c) 3, ou seja, os beneficiários envolvidos principalmente em trabalhos de educação pública de “corações e mentes” com uma defesa legislativa muito limitada.

Parceiros investidores cresceram para 14 instituições que coletivamente investiram mais de US \$ 153 milhões. A maioria dos investidores mantinha relações pré-existentes entre si, o que facilitava o diálogo, o planejamento e a tomada de decisões. À medida que a CMC evoluiu, refinou sua estratégia, concentrando-se em menos beneficiários, prazos mais curtos e quantias mais altas. Como a demografia e o apoio público mudaram, a CMC começou a se concentrar onde os fundos eram mais necessários. Tim Sweeney, que cofundou e depois aconselhou a colaboração por muitos anos, e ainda compartilha suas lições com outras pessoas, observa: “As visitas regulares feitas aos beneficiários pelos investidores e funcionários da CMC ajudaram os investidores a reconhecer os desafios e sucessos únicos de cada iniciativa individual, possibilitando o sucesso do todo.”

A CMC foi criada com o entendimento de que chegaria ao fim seguindo uma decisão

da Suprema Corte em favor da igualdade no casamento, que foi realizada em junho de 2015. O Proteus realizou monitoramento e avaliação, e se reuniu regularmente com o comitê executivo da CMC e todos os parceiros investidores para fornecer atualizações, aprimorar estratégias e promover confiança nos esforços da CMC, bem como no movimento maior. A teoria de mudança direcionada da CMC evoluiu ao longo do tempo de acordo com as necessidades do movimento. Do foco crucial nas mudanças de mentalidade para convencer as pessoas de que a igualdade no casamento tinha que ser vista como um direito civil básico, mudou para uma abordagem de educação pública completamente diferente: a noção de que expressar amor através da união no casamento era uma coisa justa e moral a ser feita (‘a abordagem da regra de ouro’) sem impactos negativos sobre indivíduos, comunidades ou nação. Com o tempo, a CMC também financiou táticas adicionais, incluindo esforços críticos de litígio

A filantropia organizada da CMC foi essencial para ganhar a igualdade matrimonial nos Estados Unidos. Como Steven Foster, da Overbrook Foundation, observou: “Reunir pessoas para investir de forma colaborativa, por trás de uma visão colaborativa, alavanca dólares exponencialmente ... e cria relações de confiança entre investidores.” A CMC enfrentou inúmeros desafios ao longo de sua duração, mas usou as derrotas como oportunidades de aprendizado e reuniu o apoio filantrópico por meio de compromissos renovados do investidor com estratégias e táticas revisadas. A CMC forneceu um foco estratégico para o movimento LGBT e forneceu recursos financeiros de referência mostrando ao mundo que a liberdade de se casar era uma causa digna de apoio.

# CLIMATE AND LAND USE ALLIANCE

A Climate and Land Use Alliance (CLUA) é uma colaboração investidora de seis fundações que acreditam que a floresta e o uso sustentável da terra são essenciais para combater as mudanças climáticas. Hospedada na Fundação ClimateWorks, a CLUA foi fundada em 2006 pelas fundações ClimateWorks, Ford, David e Lucile Packard e Gordon e Betty Moore, e posteriormente, duas fundações adicionais. A colaboração investidora visa combinar recursos e conhecimentos diversificados para “promover soluções viáveis e mobilizar maiores recursos para conservar florestas e usar a terra de maneira mais sustentável - para o benefício das pessoas e do planeta”. A CLUA trabalha no Brasil, Indonésia, México e América Central, e persegue uma agenda global de promoção de políticas, programas e investimento em favor do uso sustentável da terra.

O conselho da CLUA é responsável pela tomada de decisões e estratégias financeiras. Os investidores contribuem para iniciativas estratégicas agrupando o investimento no ClimateWorks, embora a maior parte do investimento seja alocada individualmente pelas fundações membros aos beneficiários. Todas as propostas e documentos de subsídios são compartilhados entre os investidores. Embora o portfólio de subvenções da CLUA seja misto, 20% do investimento apoia os movimentos florestais indígenas e há um foco estratégico nas ONGs envolvidas em campanhas de alto impacto. A nova estratégia de investimentos da CLUA se concentra no agronegócio do setor privado, política climática internacional e finanças, direitos florestais e fundiários para economias rurais e povos indígenas, commodities livres de conflitos, comunicações estratégicas e indústrias de infraestrutura e extrativismo que impactam florestas tropicais e comunidades.

Os coordenadores da iniciativa da CLUA proporcionam acesso facilitado a beneficiários e parceiros e realizam o monitoramento de cada iniciativa a cada seis meses. Duas avaliações independentes da CLUA e sua estratégia foram realizadas. Os investidores se reúnem duas vezes por ano para discutir desafios, beneficiados, impacto e oportunidades de aprendizado. As doações são mapeadas com marcos anuais para ver como eles estão contribuindo para a estratégia da CLUA.

A CLUA unificou e enfocou a agenda de uso sustentável da terra com base na contribuição de especialistas globais e ONGs que trabalham no campo. A CLUA pode ter mais custos de transação devido à sua natureza colaborativa, de acordo com Penny Davies, da Ford Foundation, mas os benefícios superam esses custos. Nos primeiros anos do coletivo, as fundações tinham perspectivas diferentes e os membros eram frequentemente empurrados para fora de suas zonas de conforto durante as discussões. As avaliações encorajaram os membros a desafiar as abordagens uns dos outros e trabalharam para fortalecer a estratégia da CLUA. Desde a sua criação, os membros da CLUA refinaram suas estratégias de doações, permitindo que a colaboração crie mais mudanças do que seria possível de outra forma. Como Davies afirma, “você não quer que as pessoas se sintam confortáveis ou você não adquire estratégias robustas”.

As colaborações para investidores de transformação de sistemas, como a CLUA, também catalisam a ação de grupos maiores de investidores. Os investidores da CLUA foram uma parte importante do novo compromisso de 18 anos da fundação para soluções baseadas em terra para a mudança climática na Cúpula Global de Ação Climática em setembro de 2018.



# MUDANDO O SISTEMA DE SAÚDE DOS EUA

Em nosso relatório *Scaling Solutions* anterior, descrevemos Health Leads, que, nas palavras da fundadora Rebecca Onie, “se esforça para incutir uma compreensão mais profunda das necessidades sociais não atendidas dos pacientes no sistema de saúde para mudar os ecossistemas para a saúde”. Rebecca está agora em parceria com Rocco Perla, ex-presidente da Health Leads e líder dos Centros de Inovação em Serviços Medicare e Medicaid, para explorar a noção radical de que, enquanto os EUA estão divididos na questão da saúde, seus cidadãos são - ou poderiam ser - unidos em saúde. Pesquisas de opinião pública descobriram que, apesar das opiniões divergentes sobre cuidados de saúde, as pessoas e instituições mantêm pontos de vista substancialmente alinhados sobre os impulsionadores da saúde, como boa alimentação, habitação segura e empregos bem remunerados. Isso transcende raça, idade, gênero, geografia e política.

Essas descobertas culminaram em uma estratégia de mudança nascente. Perla resume: “Se investirmos apenas em organizações e instituições díspares, mas não conseguirmos um conjunto completo de alavancas para alcançar o impacto - abrangendo normas, prática e política -, é improvável que vejamos a mudança no investimento no sistema de saúde para o investimento na saúde.”

Onie e Perla estudaram movimentos de sucesso, como a igualdade no casamento, e como os investidores possibilitaram essa mudança fundamental. Felizmente, a pequena coorte de investidores que forneceu o investimento inicial em sua visão compartilha algumas dessas características críticas. Segundo Perla, “nossos investidores de primeiro estágio entendem que investir na próxima organização ou iniciativa política é necessária, mas não suficiente, e se

juntou a nós para perguntar como podemos começar a traçar um curso para alcançar um impacto sustentado, reconhecendo que o cronograma pode ter mais de 20 anos”.

Por exemplo, a Physicians Foundation, cujo conselho inclui 19 sociedades médicas estaduais nos estados vermelho, azul e roxo, as contratou para serem parceiras estratégicas na elevação das vozes dos médicos sobre o impacto da pobreza nos resultados e custos da saúde, assim como experiência do paciente.

Mas nem todos os investidores estão dispostos a fazer o que for preciso. “Enquanto um número crescente de investidores pode dizer que eles estão comprometidos com a mudança de sistemas” explica Onie, “na realidade, seu trabalho é funcionalmente relacionado a escalar organizações. Na medida em que os investidores hoje estão falando sobre mudança de sistemas, eles esperam uma transformação total e rápida com pouco dinheiro e risco zero para o seu investimento. Isso é simplesmente impossível”.

Baseando-se no papel fundamental da filantropia na igualdade no casamento, Onie e Perla acreditam em uma estrutura de investidores unificada que rastreia vitórias e derrotas e enquadra as escolhas de investimentos estratégicos. “Nenhum dos nossos investidores individuais pediu um relatório nos primeiros nove meses. Em vez disso, eles querem que façamos o aprendizado necessário para criar impacto prolongado. Onie espera que os investidores tradicionais tomem os riscos necessários para mudar o sistema de saúde dos EUA. “O que estamos tentando fazer é incrivelmente ambicioso, e é provavelmente impossível, mas há 15 anos todos pensavam que a igualdade no casamento também era”.

## **CONCLUSÃO 4: A PROXIMIDADE FACILITA A CAPACIDADE DE RESPOSTA**

---

Colaboradores unidos pela geografia ou apoio a grupos populacionais específicos tipicamente exibem certas práticas reflexivas e responsivas que podem servir como modelos a serem adotados mais amplamente.

Os investidores dessas colaborações enfatizaram a importância de viver os valores, garantindo a participação das comunidades nas decisões que afetam suas vidas, e sentem que isso geralmente funciona melhor quando os investidores adotam uma abordagem coletiva e colaborativa. Eles veem isso como essencial para a mudança duradoura dos sistemas, diferentemente da concessão de investimentos, destinada a resolver os sintomas dos problemas sem levar em conta a agência e a voz locais. Além disso, esses colaboradores trouxeram mais atenção a uma região ou população específica, tornando os outros investidores mais conscientes das questões e do trabalho que está sendo feito nessas áreas.

Atrair investimento e conscientização adicionais é fundamental. Os investidores que trabalharam por mais tempo nas regiões podem introduzir novos investidores aos líderes e partes interessadas, o que é importante para os investidores filantrópicos que buscam por investimentos muito baseadas em relacionamentos. E para muitos investidores que acreditam que a mudança duradoura deve vir daqueles afetados pelos problemas em um lugar, a abordagem colaborativa é percebida como uma forma de respeitar a comunidade e evitar a introdução de dinâmicas de poder negativas.



# ARCTIC FUNDERS COLLABORATIVE

Com pouco mais de dez anos, a Arctic Funders Collaborative (AFC) é uma comunidade de aprendizado focada principalmente na troca de conhecimento, oportunidades de aprendizado e no aumento da visibilidade da região do Ártico. Os interesses das atuais 11 fundações públicas e privadas membros do grupo variam entre iniciativas sociais e ambientais no hemisfério norte. Os membros incluem a Gordon e Betty Moore Foundation, Oak Foundation, Tamalpais Trust e o Windrose Fund. O que os une é o foco na região geográfica. A missão oficial da AFC é promover investimentos mais informados e eficazes para apoiar comunidades e ecossistemas saudáveis do Ártico, alavancando o apoio a oportunidades em todo o Ártico que promovam a administração da terra e da água, capacitação para povos indígenas e bem-estar comunitário e cultural. Essa ênfase na aprendizagem e no engajamento com as comunidades locais é uma característica da filantropia de transformação de sistemas.

O que distingue a AFC é seu foco claro em incentivar doações que envolvem e respeitam as pessoas que vivem na região do Ártico. Os membros garantem a participação das comunidades do Ártico nas decisões que afetam suas vidas e dão a essas comunidades os recursos para amplificar suas vozes sobre questões que afetam a região. Os membros aprenderam o valor de gastar tempo na região, construindo confiança e estabelecendo relacionamentos, e estão sempre evoluindo o que significa estar em sintonia com a cultura local. Eles são claros que não representam

a comunidade nativa, mas com o apoio do Diretor Executivo da AFC, Itoah Scott-Enns, a colaboração abre espaço para perspectivas locais e vozes para liderar o trabalho filantrópico.

A própria AFC não é uma entidade concedente. No entanto, os membros ajudam uns aos outros com a devida diligência e, ao conhecerem uns aos outros, os membros frequentemente alinham o investimento e estabelecem projetos conjuntos, como o Arctic Indigenous Fund. Os membros também mantêm um banco de dados conjunto que compila os subsídios que eles fazem na região para que eles possam rastrear onde o investimento está indo, como está sendo distribuído e iniciativas interessantes que estão acontecendo em todo o Ártico.

Uma das ofertas mais valiosas da AFC é a viagem de aprendizado. Os investidores se reúnem com líderes regionais e membros da comunidade para aprender sobre as culturas locais e entender os objetivos e interesses da comunidade. Estes são especialmente benéficos para investidores novos na região. Eles dependem das redes uns dos outros para construir novas conexões com a comunidade e fortalecer as já existentes. Os membros também se reúnem anualmente e compartilham recursos de maneira informal.

A AFC é uma comunidade de prática que visa apoiar o crescimento liderado localmente na filantropia do norte. Como um dos membros colaborativos compartilhou, “Nenhuma fundação pode fazer esse trabalho sozinha”.

# A AFE E O PROJETO COLETIVO ANTIOQUIA

Depois de um evento anual promovido pela Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) da Colômbia em 2015, 17 fundações membros formaram uma parceria para o lançamento de “Aprender Juntos para Trabalhar Juntos”, o Projeto Coletivo Antioquia. Com o apoio existente à mesma área geográfica, eles queriam aumentar o impacto trabalhando de maneira mais integrada, com resultados medidos em comparação com a estrutura do ODS. Uma varredura e diagnóstico de paisagem com diálogo participativo baseado na comunidade resultou em um foco na água. Carolina Suarez, ex-CEO da AFE, compartilhou: “Começando com a água, podemos ajudar a alcançar outros ODS, como pobreza, alimentação e saúde. A água é a base para melhorar a qualidade de vida.” Eles iniciaram a implementação de um projeto de três anos em janeiro de 2018 e esperam que a comunidade local se aproprie depois disso.

Existe um código comum de governança, compromisso financeiro mínimo e agrupado fundos aglomerados que são mantidos por uma relação de confiança na AFE. Alguns membros saíram e novos membros aderiram, “porque reconheceram a importância do projeto e da aposta coletiva. para alcançar o desenvolvimento na região implementando os ODS”, comentou Suarez.

A construção de confiança tem sido um componente chave para a parceria e é um dos seus maiores desafios. No início de cada reunião, a importância da parceria, conquistas e objetivos é discutida para lembrar os membros dos valores da parceria. Esse “ritual” ajuda a fortalecer os laços entre os parceiros e mantê-los conectados. Suarez acredita que o coletivo será capaz de criar uma mudança sistêmica maior porque “podemos alinhar e complementar melhor as ideias um do outro. Somos capazes de trazer todas as capacidades e conhecimentos do grupo para influenciar a mudança no território. Sozinho, não poderíamos alcançar esses objetivos”.

The background image shows two young girls in blue school uniforms sitting at a desk, focused on writing in their notebooks. They are wearing white lace collars. The scene is brightly lit, suggesting a classroom environment. The text is overlaid on this image in semi-transparent boxes.

# KENYA COMMUNITY DEVELOPMENT FOUNDATION

Formada em 1997 como uma instituição filantrópica pública, a Kenya Community Development Foundation (KCDF) foi estabelecida por um grupo de trabalhadores do desenvolvimento queniano, apaixonados por construir um recurso para o autocapacitação que não dependesse inteiramente da ajuda externa. A KCDF é uma organização de investimentos que visa promover o desenvolvimento sustentável e a auto-suficiência de comunidades desfavorecidas e marginalizadas no Quênia e encorajar o crescimento das doações organizadas. Desde a sua criação, a KCDF impactou as vidas de mais de 2,2 milhões de pessoas e formou parcerias com 2.000 organizações no Quênia. Ele une agendas de investidores e da comunidade, promove a sustentabilidade financeira do CBO e incentiva uma compreensão empoderada e de longo prazo do desenvolvimento e da filantropia no Quênia.

Investidores locais e internacionais juntam-se e deixam a colaboração à medida que os interesses de investimento mudam. Os investidores apoiam a KCDF através de uma série de fundos irrestritos ou através do fundo de doações comunitárias do KCDF, que o KCDF usa outorgar subvenções para iniciativas identificadas através de uma análise cuidadosa das necessidades de desenvolvimento do Quênia. A KCDF ajuda a facilitar os objetivos do investidor, proporcionando uma compreensão

contextual das questões de desenvolvimento queniano e acesso às partes interessadas locais. A KCDF não é dirigida por interesses de investidores, mas ajuda a fornecer foco de financiador em necessidades críticas. Como muitas fundações comunitárias, a KCDF tem lutado contra o gerenciamento do programa, as flutuações no interesse dos investidores e a diminuição da flexibilidade dos investidores. A diretora executiva da KCDF, Janet Mawiyoo, acredita que é possível uma mudança sistêmica e sustentável, “quando as comunidades iniciam e impulsionam sua agenda de desenvolvimento, trabalham com governos e outros atores para acessar direitos e serviços básicos, bem como aproveitar seus próprios recursos”. “O impacto na obtenção da justiça social pode ser medido por meio do engajamento do governo. Quando um Ministério se envolve e assume a responsabilidade por um problema, então você sabe que trouxe o sistema (e) fez funcionar”.

## CONCLUSÃO 5: O ENTENDIMENTO COMPARTILHADO IMPULSIONA O ALINHAMENTO

---

Alinhar-se à teoria da mudança (TDM) e abraçar a complexidade da transformação de sistemas se traduz em uma maior probabilidade de que os investidores possam e com sucesso juntem fundos. Como vimos, esse nível de colaboração pode trazer benefícios para as organizações beneficiárias na ampliação de suas soluções.

Os esforços de mudança de sistemas geralmente incorporam uma TDM, que pode ser considerado como uma cadeia de causa e efeito esperados. Alguns dos colaboradores entrevistados têm uma TDM geral, mas não todos. Alguns têm acordo sobre as metas, que os investidores priorizaram para alinhar com as áreas programáticas de suas fundações. Outros têm várias TDMs que correspondem a diferentes subitens ou regiões geográficas, cada um com resultados intermediários distintos. Em algumas colaborações, todos os investidores concordam com uma teoria de mudança, que pode ser referida como um plano estratégico, e comprometem-se a investir de forma compartilhada em todas atividades. Em outros, os investidores apoiam diferentes partes do todo, que podem ser usadas para preencher estrategicamente as lacunas.

Algumas colaborações que estudamos se uniram para apoiar os movimentos sociais em particular, ou mudança social e ativismo de forma mais geral, e criaram processos que reconhecem as questões e desequilíbrios de poder na sociedade, proporcionando aprendizado importante para outros investidores.<sup>10</sup>

Somado a isso, abraçar a ideia de que a transformação de sistemas é alcançável requer a suposição de poder guiar ou administrar a mudança em muitos níveis, e os investidores com humildade podem sentir isso como algo presunçoso. E quanto a todos os fatores que são intangíveis e difíceis de medir ou fora de nosso controle? O uso de etapas incrementais de curto prazo sempre funcionará em uma TDM para alteração de sistemas? Esta é uma área madura para aprender, discutida com mais detalhes na próxima seção.

---

<sup>10</sup> O Centro Internacional de Conflitos Não-Violentos possui recursos para apoiar os movimentos sociais. [https://www.nonviolent-conflict.org/blog\\_post/movement-centered-support-model-considerations-funders-organizations/](https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/movement-centered-support-model-considerations-funders-organizations/)

# INICIATIVA REGIONAL PARA EL RECICLAJE INCLUSIVO

Em 2011, a *Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo* (IRRI) foi estabelecida entre o Fundo Multilateral de Investimentos, o Banco Interamericano de Desenvolvimento - Divisão de Água e Saneamento (BID), Coca-Cola América Latina, a Rede de Recicladores da América Latina e Caribe e a Fundação Avina. Em 2015, a PepsiCo Latin America se uniu como parceira regional.

Esses parceiros reuniram-se para lançar uma iniciativa regional focada nas condições socioeconômicas dos catadores e na melhoria dos sistemas de gestão de resíduos. “Na América Latina, gastamos cerca de 40-50% dos orçamentos municipais em gestão de resíduos, mas somente 2% das cidades da região têm sistemas de reciclagem formais”, observou Gonzalo Roqué, Diretor da IRRI. Segundo ele, a iniciativa busca mudanças de políticas que promovam a reciclagem e o reconhecimento de catadores como parte da cadeia de valor do gerenciamento de resíduos.

A IRRI tem duas fontes de investimento. Os parceiros regionais juntam investimentos no fundo geral e fazem parte do conselho. As organizações também podem investir em projetos específicos em nível nacional. Usando esses fundos, a IRRI apoia projetos estratégicos, fornece assistência técnica e realiza intercâmbios e capacitação para catadores, governos locais e o setor privado. A IRRI desenvolve ferramentas para fortalecer processos, aumentar a gestão do conhecimento por meio de estudos e promover comunicações estratégicas para ganhar visibilidade para a reciclagem inclusiva. Roqué

observou: “Temos uma confluência de interesse. O BID tem interesse particular na gestão de resíduos, com uma carteira de empréstimos de mais de US \$ 600 milhões na região, e as empresas têm interesse em reciclar para ajudar a mitigar o impacto de seus resíduos e garrafas e abordar a economia circular. Ao mesmo tempo, eles querem ter um impacto social sobre os catadores”.

Graças a essa colaboração, a IRRI conseguiu um impacto maior tanto nos níveis de base quanto nos regionais. Trabalhou com governos e sistemas de gestão de resíduos em mais de 15 países. De junho de 2016 a março de 2018, a IRRI documentou aumentos no número de catadores reconhecidos na gestão municipal de resíduos (+6.018), municípios formalizando catadores em suas políticas (+41) e empreendimentos incorporando a compra de materiais reciclados (+12). A maior conquista, segundo o IRRI, é que os catadores de materiais recicláveis são pagos por seus serviços. A IRRI não só está promovendo mudanças sistêmicas no setor de gestão de resíduos, colaborando com governos, empreendimentos e colaborações de catadores, mas também ajudará a região a criar uma economia circular, impulsionando a inovação no lado da demanda da cadeia de valor de reciclagem.



## ART FOR JUSTICE FUND

O Art for Justice Fund (Fund) é uma iniciativa de cinco anos para investidores que buscam reduzir o encarceramento em massa nos EUA. Inspirado pela defesa dos direitos civis da cineasta Ava DuVernay e da autora Michelle Alexander, investidora fundadora do Fund, Agnes Gund, investiu o procedente da venda de uma pintura para semear o Fund com uma contribuição de US \$ 100 milhões em 2017. Inspirado na iniciativa de Gund, mais de 20 investidores adicionais já contribuíram para o Fund. A Fundação Ford e a Rockefeller Philanthropy Advisors gerenciam os investimentos do projeto. Ao influenciar a reforma da política de justiça criminal enquanto promove as artes como um meio de mudar a narrativa em torno do encarceramento, o Fund pretende transformar o sistema de justiça criminal e reduzir o encarceramento em massa em 20% nos estados alvo ao longo dos cinco anos de vida do Fund.

Desde que o Fund iniciou a concessão de subvenções em outubro de 2017, já implantou mais de 74 subsídios, totalizando US \$ 32 milhões. A equipe do projeto da Fundação Ford identifica potenciais beneficiários cujo trabalho se alinha com uma das principais áreas de investimentos do Fund: manter as pessoas fora da cadeia e da prisão, encurtar sentenças, promover a reentrada na sociedade e mudar a narrativa através da arte.

Enquanto o Fund ainda está em processo de desenvolvimento de seu modelo de monitoramento e avaliação, o impacto será

medido com base nos resultados. O Fund está bem posicionado para aumentar o impacto devido à sua expertise única; a equipe da Fundação Ford é especializada em reforma da justiça criminal e Gund tem uma compreensão em primeira mão da capacidade da arte de influenciar atitudes. Onde os usuários individuais podem não ter a influência e o conhecimento especializado das fundações institucionais, a liderança do Fund o coloca em uma posição privilegiada para acelerar a mudança e fornecer o investimento necessário para apoiar o movimento ativista existente.

“Residir na interseção de política e arte”, nas palavras da Diretora do Programa Fund, Amy Holmes, torna sua abordagem inovadora. A beneficiada Liza Jessie Peterson observa que há uma “necessidade de polinização cruzada e forjar alianças com o trabalho que estamos realizando”. Os beneficiários trabalham nas comunidades mais afetadas pelo encarceramento em massa. No entanto, trabalhar com um investidor chave que é novo em colaborações e para o campo da reforma da justiça criminal é um desafio para o Fund. Seus investidores na comunidade de arte geralmente esperam um nível de influência sobre as decisões financeiras - uma característica comum do modelo de agregação de capital. A imprevisibilidade do clima político dos EUA tanto no nível estadual quanto no federal, bem como a natureza altamente controversa da reforma da justiça criminal, representam desafios adicionais para o Fund abordar.



# SOLIDAIRE

Movidos pelo poder da ação coletiva demonstrada nas campanhas Occupy Wall Street, Primavera Árabe e anti-austeridade, um grupo de oito amigos (filantropos, acadêmicos e ativistas) se reuniu para falar sobre como melhor investir na organização do movimento, eventualmente formando a rede investidora Solidaire. Foi lançado em 2013 para atender a necessidades urgentes de investimento, apoiar métodos inovadores de construção de movimento e construir a infraestrutura filantrópica de longo prazo necessária para enfrentar as profundas desigualdades estruturais dos EUA. Hoje a Solidaire é uma comunidade de mais 160 membros interessados em dar uma maneira mais justa, estratégica, coordenada e transformadora. Dois terços das contribuições dos membros são reunidos em um fundo de cerca de US \$ 1 milhão por ano para estratégias de pesquisa e desenvolvimento de movimento concedidas por meio de propostas solicitadas. Um fundo de resposta rápida permite que os membros patrocinem uma solicitação e obtenham apoio de outros membros sem propostas, com fundos sendo transferidos com a rapidez de algumas horas e geralmente dentro de uma semana ou duas.

Uma campanha de “investimento alinhado” move recursos financeiros de longo prazo para apoiar o ecossistema Movimento para as Vidas Negras (M4BL). A Solidaire incorpora a estratégia de fundos do M4BL em suas decisões de concessão - a M4BL sugere a Solidaire quais organizações âncoras precisam de investimento, e a Solidaire conecta investidores com beneficiários. Dentro de 30 minutos do

lançamento da campanha de doação alinhada M4BL, a Solidaire tinha levantado mais de US \$ 1 milhão. Em três anos, isso se tornou US \$ 7,5 milhões por meio de compromissos de cinco anos. Solidaire ajuda os investidores a fazerem algo diferente da filantropia tradicional. Em vez de oferecer uma transação puramente financeira, os investidores podem fazer parcerias com organizações na linha de frente dos movimentos de igualdade social.

Janis Roshevel, Diretora de Programas da Solidaire, observa que Solidaire está afastando os métodos tradicionais de avaliação, pedindo aos beneficiários para definir o que significa e ajudando a garantir que Solidaire esteja no caminho certo: “Impacto significa criar mudanças profundas e estruturais.” Solidaire - reconhecendo essa mudança social depende de transformação cultural, estruturas econômicas e sistemas políticos - busca a ruptura criativa, comunidades organizadas e poder político para ajudar a construir este ecossistema. Solidaire reflete abertamente sobre seus desafios: como uma organização principalmente branca, Solidaire está trabalhando em como levar a voz de seus beneficiários através do trabalho do dia-a-dia. Jason Franklin, cofundador e presidente, observa que “A filantropia tradicional frequentemente opera em desacordo com as necessidades dos movimentos de mudança social que trabalham por mudanças sistêmicas, produzindo padrões de poder e privilégios enraizados em nosso sistema econômico desigual”. os desafios da dinâmica tradicional do poder e trabalhar para transformar a filantropia em ação solidária com os movimentos sociais como um verdadeiro aliado.

## CONCLUSÃO 6: AVALIAÇÃO É UMA PRIORIDADE DE APRENDIZAGEM

---

As colaborações para investidores querem se aprofundar mais nos processos de monitoramento e avaliação para avaliar o progresso e os resultados em nível de sistema.

Apenas um dos nossos entrevistados expressou a sensação de que eles já se destacam nisso. As respostas variaram de “É a área em que finalmente estamos nos concentrando”, “É a única coisa sobre a qual não começamos a pensar”, a “Não estamos usando isso para criar impacto tanto quanto poderíamos”. Os investidores geralmente têm anos, ou mesmo décadas, de experiência em monitoramento de subsídios e projetos, mas eles apreciam a abordagem muito diferente necessária para avaliar a transformação de sistemas. Alguns investidores estão usando a estrutura do ODS que é orientada para mudanças estruturais de longo prazo. Outros estão tentando muitas abordagens para ver o que funciona como estratégia e implementação evoluem. Afinal de contas, isso está no centro da inovação bem-sucedida: testar, experimentar, aprender, iterar. Na verdade, seria impossível criar uma estrutura de medição permanente e completa no início de uma colaboração entre investidores.

Infelizmente, quando as colaborações para investidores chegam ao fim, as lições de sucesso e fracasso são facilmente esquecidas, como as da Partnership for Higher Education in Africa ou a Detroit Grand Bargain. E alguns sucessos surpreendentes que levaram duas décadas ou mais para que mudanças significativas aconteçam, como o movimento pela igualdade no casamento, podem ser percebidos erroneamente como vitórias rápidas de alto impacto. Colaborativos investidores que enfrentaram muitos desafios – como a primeira fase do ClimateWorks, uma nova rede de investidores da economia nos EUA, e uma iniciativa das fundações da San Francisco Bay Area para as comunidades pobres do Vale do Silício – são frequentemente negligenciados. É preciso ser mais honesto e estudar os fracassos.

Além disso, parece haver uma interação limitada entre a comunidade de avaliação, os especialistas em sistemas e os próprios investidores. Com tanta ênfase na última década na mensuração de indicadores tangíveis e de curto prazo, há muito reequilíbrio a ser feito. Grande parte dessa abordagem de medição deriva do setor de negócios, que é voltado para desafios que são limitados de maneira muito diferente: expandir clientes ou usuários, obter bons resultados trimestrais, ganhar economias de escala e assim por diante. A mudança social é muito diferente e influenciar os atores maiores do sistema é muito diferente de influenciar os clientes. Um desafio adicional vem dos investidores que querem confiança de sucesso e previsibilidade. Será que todo investidor filantrópico interessado em transformação de sistemas é capaz de reconhecer estratégias que não se baseiem no pensamento ou na expertise de sistemas? Talvez não.

O setor de filantropia deve considerar a expansão do suporte para processos e plataformas que reúnem especialistas em sistemas com organizações e investidores interessados na transformação de sistemas. Investir em uma plataforma de aprendizado objetiva, de recursos e de longo prazo, que seja interdisciplinar e reflita perspectivas a partir de uma variedade de pontos de vista, aumentaria a robustez dos esforços de transformação de sistemas. Centenas de especialistas em sistemas acadêmicos parecem ter pouca interação com investidores e beneficiários. A construção de campo para o setor de filantropia e seus parceiros é um passo importante em direção à mudança transformacional que os investidores individuais estão buscando. Uma questão é se os investidores vão ver isso como um custo adicional aceitável para o que eles estão financiando uma equipe central para fazer, mas novas pesquisas indicam que seria muito complementar.

## O END FUND

Através da colaboração entre filantropia, empresas e partes interessadas no governo, medicina, educação e comunidades locais, o END Fund provou que o controle e eliminação de doenças tropicais negligenciadas (DTNs) é possível com uma abordagem orientada para os sistemas.

Em 2006, Alan McCormick, sócio da firma de investimentos privados Legatum, estava lendo um artigo que enquadrava fundos para DTNs como uma oportunidade de investimento com potencial para catalisar grandes mudanças. Este artigo, juntamente com uma visita a Alan Fenwick, Professor de Parasitologia Tropical no Imperial College de Londres, lançou as bases para o sucesso dos programas integrados nacionais de controle de DTN em Burundi e Ruanda, liderados por filantropos, investidores governamentais e empresas farmacêuticas.

O END Fund (END) foi criado em 2012 por diretores da Legatum e de seus assessores filantrópicos, a Geneva Global. A organização oferece oportunidades de alto impacto para parcerias público-privadas. Inspirado por sua abordagem inovadora, Bill Campbell, da Fundação Campbell Family, assumiu a presidência da organização e Ellen Agler, da Operation Smile, se juntou como CEO inaugural. Em quatro anos, o END ajudou a catalisar US \$ 75 milhões em investimento, entregando mais de 331 milhões de tratamentos para 140 milhões de pessoas em 27 países. Às vezes, o trabalho era excepcionalmente ágil - a Legatum subscreveu uma iniciativa END urgente no Mali após o golpe militar de 2012 que mobilizou efetivamente a administração maciça de medicamentos para quase 10 milhões de pessoas no país.

A equipe do END conclui rotineiramente as avaliações para avaliar o impacto e informar a tomada de decisões. Melhorias no mapeamento de doenças, maior engajamento com as partes interessadas e os sucessos da abordagem integrada do END no combate às DTNs são construídas sobre um forte portfólio de parceiros. Alinhando-se ao SDG 3 em saúde, os investimentos de US \$ 20 milhões do END para parceiros locais em 27 países para controlar e eliminar DTNs também se tornaram parte do planejamento nacional de ODS do END.

Uma revisão do END de 2018 observa que uma abordagem de pensamento de sistemas é necessária para entender as questões relacionadas à solução de DTNs, identificar alavancas para mudanças e fazer recomendações para uma colaboração investidora individual ou para a comunidade mais ampla de DTNs. O autor da revisão, Jeff Glenn, observa: "A mudança de sistemas em sistemas sociais complexos só pode ser alcançada por meio da colaboração que gera aprendizado. O END Fund tem o status e a flexibilidade necessários para levar o restante da comunidade a lidar com as questões desafiadoras aqui apresentadas, a fim de gerar aprendizado em torno de soluções mais sustentáveis para DTNs." O compromisso dos investidores tem sido essencial para o sucesso do END na união das partes interessadas, e a equipe do END ilustrou como a colaboração pode sustentar o impacto.

# EUROPEAN PROGRAMME FOR INTEGRATION AND MIGRATION

O *European Programme for Integration and Migration* (EPIM), um fundo colaborativo iniciado em 2005 e realizado pela Rede de Fundações Europeias, liga os recursos e conhecimentos das fundações para reforçar o papel da sociedade civil na construção de comunidades inclusivas e no desenvolvimento de respostas humanas e sustentáveis à migração, com base no compromisso da Europa para os direitos humanos universais, e justiça social. As suas origens remontam a encontros anteriores com várias fundações proeminentes, incluindo a King Baudouin Foundation, Joseph Rowntree Charitable Trust, Compagnia di San Paolo, Robert Bosch Stiftung, Bernard van Leer Foundation, Calouste Gulbenkian Foundation, e Atlantic Philanthropies. Eles viram a necessidade de uma rede onde os investidores privados pudessem coordenar suas atividades sobre migração. Eles queriam abordar as ineficiências em como as organizações estavam se aproximando dos investidores e em como o trabalho semelhante era coordenado em diferentes níveis. Além disso, as competências para a elaboração de políticas em matéria de migração foram cada vez mais deslocadas para o nível da UE, onde era necessário um novo envolvimento em conformidade. O EPIM acredita que uma voz da sociedade civil é crucial para apoiar a formulação de políticas relevantes para o seu grupo beneficiário final: migrantes e as sociedades em que vivem. Além de fazer doações, usa uma estratégia de “investimento mais”, fornecendo

desenvolvimento de capacidade, apoio ao conhecimento e conectando atores. O EPIM possibilita aproveitar oportunidades durante a implementação de um projeto. Além disso, a criação de uma ligação entre os níveis local, nacional e da UE apoia uma formulação de políticas melhor e mais forte em todos estes níveis, na opinião do EPIM.

O trabalho em migração tornou-se mais desafiador na Europa nos últimos anos, então mais investidores estão se unindo a este esforço colaborativo, e também mudanças internas do EPIM facilitaram a adesão.

O EPIM fornece € 2,5 a € 3 milhões por ano e evoluiu para investimentos em seis fundos temáticos e adicionou aos fundos agrupados a capacidade dos investidores de alinhar fundos, em parte porque alguns programas de investidores são focados nacionalmente e o agrupamento não é a melhor abordagem.

Os investidores escolhem o tópico a ser envolvido e contribuir para o desenho da estratégia. Alguns são voluntários para fazer parte de um comitê de seleção de beneficiados.

Nos seus primeiros cinco anos, o EPIM permaneceu em cerca de dez investidores, mas cresceu de forma contínua a partir de 2015, em parte porque os investidores, alguns dos quais não europeus, viam o campo migratório como



cada vez mais complexo, mas também cada vez mais urgente. Investidores dão entre € 50.000 e € 1.100.000 para as fases de três anos. O EPIM publica convites à apresentação de propostas em várias áreas estratégicas e recebe cerca de 150 por ano. Ele concede doações, com uma média de 50.000 euros por ano, para cerca de 50 organizações. Sarah Sommer, gerente de programa sênior, observa: “É fácil perder a perspectiva de que os beneficiários podem contribuir com a estratégia, por isso é importante que resolvamos isso - mesmo quando estamos definindo metas, procuramos os beneficiários existentes e os investidores de pares para ver os mais recentes desafios, tendências e oportunidades. Nós cocriamos com os outros em vez de impor nossas próprias opiniões”.

Uma avaliação da RAND Europe do EPIM III (fase 2012-2015) concluiu que as realizações globais do EPIM III são substanciais. O EPIM mede cuidadosamente o progresso em direção a seus objetivos e incentiva os beneficiários a fazê-lo também.

No início de 2019, ele fará um estudo de impacto aprofundado sobre como ele influenciou e melhorou a capacidade das organizações da sociedade civil e como ela está sendo colaborativa, como parte de seu processo contínuo de aprendizado. Sommer não tem certeza se os investidores do EPIM podem conseguir uma mudança mais sistêmica apenas participando de

uma colaboração, mas uma pesquisa recente dos investidores revelou que eles acreditam que o EPIM permitiu que eles atingissem mais impacto do que poderiam ter individualmente. Fazer parte da Rede de Fundações Europeias reduz a burocracia e permite o rápido desembolso de subvenções. Os fundos podem ir para os beneficiários antes de o EPIM ter dinheiro dos investidores, devido ao investimento comum.

O EPIM tem o desafio familiar de trabalhar contra o compromisso de curto e médio prazo dos investidores, apesar de ter uma missão de longo prazo muito ambiciosa, mas Sommer conclui: “Quando passamos por um ciclo de três anos, na metade teríamos que comece a pensar em renovação já. Graças às recentes mudanças que fizemos, podemos fazer mais de acordo com o funcionamento dos programas internos da fundação e nos concentrar nos resultados do nosso trabalho”.

## CONCLUSÃO 7: ENFRENTAR OS OBSTÁCULOS REFORÇAM O SUCESSO

---

Colaborações de transformação de sistemas frequentemente compartilham o mesmo conjunto de obstáculos, e resolvê-los cria uma base mais forte para o sucesso. Os desafios da colaboração são amplificados quando os investidores se unem para o longo prazo. Áreas comuns de desalinhamento envolvem a duração dos compromissos de investimento, diferentes níveis de apetite de risco entre os membros, abordagens institucionais diversas sobre o que deve ser medido e responsabilidades pesadas na geração de relatórios e de criação de relacionamentos colocadas sobre um pequeno número de funcionários no centro. Destes, a pesquisa revelou prazos e medições como os mais significativos.

### LINHA DO TEMPO PARA A MUDANÇA

A paciência é fundamental quando se procura criar os tipos de transformação de sistemas descritos neste relatório. As fundações geralmente têm uma impaciência para mostrar resultados. E o foco em resultados de curto prazo pela liderança sênior de fundações, geralmente mais distante de beneficiários e comunidades do que os oficiais de programa, é um obstáculo particularmente significativo que vai contra a paciência necessária.

Como Christian Seelos diz: “Nós despejamos soluções em problemas aparentemente similares. Precisamos nos afastar dos problemas, que são sintomas, para o contexto. Mas para isso, é necessária paciência”.<sup>11</sup> A resolução de problemas pode ser o ponto de partida, mas aqueles que buscam soluções de escala devem reconhecer que a resolução de problemas é apenas o primeiro passo em um processo muito mais longo para o qual os investidores devem se

comprometer. As abordagens de sistemas levam tempo para dar frutos. De fato, se um é o número médio de anos que muitas fundações premiam projetos, então três parece ser o número médio de colaborações orientadas a sistemas – mas isso ainda não é suficiente.

Para abordar as causas-raiz e impactar as estruturas subjacentes, os investidores precisam mudar a forma como fazem parcerias com os beneficiários e outras partes interessadas. Eles precisarão reconsiderar sua tolerância para assumir riscos e dar espaço aos beneficiários para enfrentar altos e baixos em seu progresso. Os exemplos acima mostram como um nível de conforto em fazer isso pode se desenvolver por proximidade com os beneficiários, sem os quais pode haver incerteza, relutância e hesitação. Além disso, conseguir que tomadores de decisão seniores dentro de investidores engajados no início colaborativo possam ajudar – fundadores e aqueles nas funções de membro do conselho, CEO, conselho geral ou outras posições de diretoria executiva.

É axiomático que a mudança de longo prazo geralmente requer investimento de longo prazo. A liderança, bem como os funcionários do programa, precisarão confiar no que pode ser uma experiência demorada e permitir que os beneficiários fracassem, aprendam e compartilhem esses aprendizados – sem precisar obter investimento.

### RESULTADOS E MEDIÇÃO

Descobrimos que dentro de uma dada colaboração pode haver investidores que esperam estratégias e resultados intermediários muito diferentes. Alguns investidores

---

<sup>11</sup> Ibidem.

concentram-se no “alcance”, um indicador comum em programas de saúde e saneamento, como a medição de reduções de doenças ou a adoção de novas infraestruturas. Outros investidores priorizam mudanças nas leis e políticas. Outros ainda enfatizam mudanças nas crenças e atitudes. Todos esses são elementos cruciais da transformação de sistemas, e alguns colaborativos investidores se esforçam para medir todas elas, construindo em reflexão e aprendizado. A incorporação de diferentes dimensões de mensuração é possibilitada pela flexibilidade no investimento, novas abordagens para relatórios e um apetite por estratégia adaptativa. Além disso, as diferenças são colmatadas quando os membros reservam o tempo para aprender e refletir juntos nas organizações.

Há duas lacunas que poderiam ser abordadas de maneira útil. Primeiro, para ajudar no planejamento e avaliação do progresso ao longo do tempo, os investidores e os beneficiários poderiam expandir os esforços para identificar os limites do sistema que estão tentando mudar de acordo com o pensamento e a prática dos sistemas. Individual e coletivamente, os investidores não terão recursos, largura de banda ou experiência para investir em todos os níveis ou partes do sistema. Por isso, precisam estar cientes do que pretendem mudar e da paisagem de outros investidores compartilhando o mesmo ponto de partida. Dessa forma, eles podem comparar pontos de alavancagem para progresso e impacto coletivos. Isso ajuda no planejamento, na medição do progresso e na eficácia e eficiência.

A segunda lacuna está na linguagem. O pensamento sistêmico e a mudança de sistemas permanecem como termos esotéricos, e os investidores não usam necessariamente esses termos ou conceitos, mesmo que seus

beneficiários o façam. No entanto, fazer parte de uma colaboração de investidores pode ajudar os investidores a definir contextualmente, aprofundar e entender melhor esses conceitos e, portanto, ter mais impacto com seus recursos. Como mencionado acima, expandir o intercâmbio limitado entre a comunidade de especialistas em sistemas e instituições, por um lado, e a comunidade investidora, por outro, seria frutífero.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Fundações e redes com recursos na prática de sistemas incluem a Garfield Foundation, Adessium Foundation, McConnell Foundation, Langkelly Chase, EDGE Funders, The Omidyar Group, New Philanthropy Capital, e Grantmakers for Effective Organizations.

# Conclusão

Como observado na introdução, o próprio setor de filantropia é um sistema. A iniciativa *Scaling Solutions* procura pontos de alavancagem nesse sistema para garantir que os investidores coloquem recursos adaptáveis de longo prazo com aqueles em que investem para dimensionar soluções para a mudança de sistemas. Na mesma linha, a iniciativa explorou como a mudança duradoura acontece dentro e entre os investidores filantrópicos. Mais e mais, a influência de pares para colegas foi elevada como a abordagem mais eficaz para mudar o comportamento do investidor. Colaboração para investimentos também foram destacados como uma estrutura chave para canalizar essa influência. Ao investigar as colaborações para

investimentos, descobrimos que elas são especialmente úteis para investidores interessados nas mudanças de sistemas, quando ainda mais paciência, flexibilidade, parcerias e entendimento devem ser levados em conta ao longo do tempo, lugar e circunstâncias variáveis. Conforme ilustrado pelos estudos de caso apresentados neste relatório, colaborações para investimentos eficazes podem tornar os sistemas menos intimidadores e podem ajudar os investidores a entender mais facilmente os sistemas dos quais fazem parte e influenciam. Eles podem incentivar os investidores a adotarem práticas que sejam mais favoráveis aos beneficiários de seus programas que lideram o trabalho de mudança de sistemas. Dado o potencial que pode ser desbloqueado

por abordagens em rede, como círculos de aprendizagem, convocações, colaborações e outras comunidades de prática, Kathy Reich, da Fundação Ford observou que “o tempo gasto com isso precisará ser reconhecido como uma parte real e valiosa do papel de um investidor”.

Nossas pesquisas e estudos de caso sugerem práticas em todo o setor que poderiam ser adotadas para melhorar ainda mais a colaboração entre investidores para apoiar a mudança de sistemas. Naturalmente, os investidores poderiam fazer mais para estabelecer e liderar colaborações com base em seus pontos fortes, ou participar de colaborações que preencham suas próprias lacunas de capacidade. Eles também podem priorizar o desenvolvimento dos talentos e habilidades necessárias para colaborar e adotar abordagens de sistemas em todos os níveis de suas instituições, inclusive no topo. Por fim, acreditamos que os investidores precisam investir mais como uma comunidade de investidores de mudança de sistemas, bem como dentro de cada colaboração, em um sistema de M & A evolutivo e adaptativo, compartilhando descobertas mais cedo, mais intencionalmente e mais publicamente. Estas ações, sem dúvida, estimularão uma comunidade de prática muito necessária no setor de filantropia em torno do monitoramento e avaliação em nível de sistemas.

Esperamos que as conclusões deste relatório apontem para métodos úteis de “melhor aposta” para a construção de práticas de investimento de sistemas, bem como estimular novas melhorias no setor. O que você, leitor, fará diferente a partir de agora? Como você vai mudar suas práticas para

melhor apoiar os sistemas de empreendedores e organizações que mudam sistemas? Quais colaborativos de investimento você pode ingressar ou liderar? Convidamos o envio de comentários, diálogos contínuos e conexões com outras pessoas para ajudar o setor de filantropia a encontrar seu potencial para enfrentar os desafios urgentes do mundo.

### **PARA MAIS INFORMAÇÕES ENTRE EM CONTATO:**

**Heather Grady,**

Rockefeller Philanthropy Advisors  
em [hgrady@rockpa.org](mailto:hgrady@rockpa.org)

**Edwin Ou,**

Fundación Skoll em [eou@skoll.org](mailto:eou@skoll.org)

**Federico Bellone,**

Porticus em [f.bellone@porticus.com](mailto:f.bellone@porticus.com)

**Kathy Reich,**

Fundación Ford em  
[k.reich@fordfoundation.org](mailto:k.reich@fordfoundation.org)

# Referências:

- Abercrombie, Rob, Ellen Harries, and Rachel Wharton. *Systems Change: A Guide to What It Is and How to Do It*. New Philanthropy Capital. June 2015.
- Acaroglu, Leyla. "Tools for Systems Thinkers: The 6 Fundamental Concepts of Systems Thinking." Medium. September 07, 2017. Accessed September 14, 2018. <https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>.
- American Evaluation Association Thematic Interest Group on Systems in Evaluation <https://www.systemsinevaluation.com/category/principles-for-systems-thinking-for-evaluation/>
- Better Evaluation. [https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/systems\\_concepts\\_in\\_action](https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/systems_concepts_in_action) Accessed September 14, 2018.
- Cabrera, Derek, and Laura Cabrera. *Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems*. Place of Publication Not Identified: Odyssean Press, 2015.
- Clark, Catherine, Kimberly Langsam, Ellen Martin, and Erin Worsham. "Financing for Scaled Impact." Innovation Investment Alliance, Skoll Foundation, and CASE at Duke. March 2018.
- "Critical System Heuristics." Better Evaluation. Accessed September 14, 2018. [https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/critical\\_system\\_heuristics](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/critical_system_heuristics)
- EDGE Funders. Accessed September 14, 2018. <https://edgefunders.org>
- Forum for the Future. Accessed September 14, 2018. <https://www.forumforthefuture.org/school-of-system-change>
- "Four Strategies for Transformation." *SDG*, 27 March 2018, [www.transformationsforum.net/four-strategies-for-transformation](http://www.transformationsforum.net/four-strategies-for-transformation)
- Global Knowledge Initiative. Accessed September 14, 2018. <http://globalknowledgeinitiative.org>
- Grantmakers for Effective Organizations and Management Assistance Group. *Systems Grantmaking Resource Guide*. Grantmakers for Effective Organizations. 2016.
- Huang, Judy and Willa Seldon. *Lessons in Funder Collaboration: What the Packard Foundation Has Learned about Working with Other Funders*. 2014.
- Kania, John, Mark Kramer, and Peter Senge. *The Water of Systems Change*. Creative Commons. June 2018.
- Lankelly Chase. Accessed September 14, 2018. <https://lankellychase.org.uk>
- Meadows, Donella H. *Thinking in Systems: A Primer*. Earthscan. England. 2009.
- Morgan, Jen, Charlotte Millar, Rachel Sinha, and Richard Spencer. *The Donella Innovation Lab: A Strategy for Systems Change*. The Finance Innovation Lab. 2015.
- National Committee for Responsive Philanthropy. Accessed September 14, 2018. <https://www.ncrp.org>
- Open Road Alliance. *Roadblock Analysis Report: An Analysis of What Goes Wrong in Impact-Focused Projects*. 2018.
- "Powerful Tools for Today's Most Intractable Problems | Systems Grantmaking." Accessed September 14, 2018. <http://systems.geofunders.org>
- Prinsloo, Ian. "The Art and Craft of Facilitating System Change: Setting the Stage." Reos Partners. August 05, 2018. Accessed September 14, 2018. <https://reospartners.com/the-art-and-craft-of-facilitating-system-change-setting-the-stage>
- Rockefeller Philanthropy Advisors. *Scaling Solutions toward Shifting Systems*. September 2017.
- Seelos, Christian and Johanna Mair. "Mastering System Change." *Stanford Social Innovation Review*. Fall 2018.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship and World Economic Forum. *Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change*. World Economic Forum. May 2017.
- Shams-Lau, Jessamyn, Jane Leu, and Vu Le. *Unicorns Unite: How Nonprofits and Foundations Can Build Epic Partnerships*. Red Press. England. 2018.
- Social Impact Exchange. Accessed September 14, 2018. <http://www.socialimpactexchange.org>
- Spring Impact. <https://www.springimpact.org/what-we-do/>
- Stanford Design School. Accessed September 14, 2018. <https://dschool.stanford.edu>
- Stroh, David Peter. *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems: Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2015.
- The Bridgespan Group. Accessed September 14, 2018. <https://www.bridgespan.org>
- The Center for Effective Philanthropy. Accessed September 14, 2018. <http://cep.org>
- The Omidyar Group. *Systems Practice*. Creative Commons. 2017.
- "The Real Cost Project: Increasing the Impact of Philanthropy in California." Northern California Grantmakers. August 31, 2016. Accessed September 14, 2018. <https://nccg.org/resources/real-cost-project-increasing-impact-philanthropy-california>
- Waddell, Steve. *Four Strategies for Large Systems Change*. Stanford Social Innovation Review. Spring 2018.
- Wellcome. Accessed September 14, 2018. <https://wellcome.ac.uk/what-we-do/our-work/our-planet-our-health>
- Westley, Frances and Nino Antadze. *When Scaling Out Is Not Enough: Strategies for System Change*. University of Waterloo, Canada. 2013.

## **CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS**

**Capa:** The END Fund / Mo Scarpelli

**Página 11:** Fredrik Ohlander

**Página 12:** Dylan Nolte

**Página 17:** Courtesy of Skoll Foundation

**Página 18:** Ginny Baumann / Freedom Fund

**Página 19:** Dustan Woodhouse

**Página 22:** Will Truettner

**Página 23:** Last Mile Health

**Página 25:** Chris M. Burch

**Página 26:** Ulet Ifansasti / CIFOR

**Página 27:** Health Leads

**Página 30:** Milo Miloezger

**Página 33:** Tatiana Candéal

**Página 34:** ART 180 / Performing Statistics, statement and image by youth in detention, workshop and photo by Mark Strandquist

**Página 35:** Alex Radelich

# WEBSITES

## **GRUPO DE DIREÇÃO SCALING SOLUTIONS ORGANIZAÇÕES**

**Draper Richards Kaplan Foundation**  
<https://www.drkfoundation.org>

**Ford Foundation**  
<https://www.fordfoundation.org>

**Porticus**  
<https://www.porticus.com/en/home>

**Rockefeller Philanthropy Advisors**  
<http://www.rockpa.org>

**Skoll Foundation**  
<http://skoll.org>

## **ORGANIZAÇÕES E INDIVÍDUOS PESQUISADOS**

**AFE Antioquia Collaborative**  
<https://www.sdgphilanthropy.org/group/29/about>

**Arctic Funders Collaborative**  
<http://arcticfunders.com>

**Art for Justice Fund**  
<https://artforjusticefund.org>

**B Lab**  
<https://www.bcorporation.net>

**Big Bang Philanthropy**  
<http://www.bigbangphilanthropy.org>

**Blue Meridian Partners**  
<http://www.bluemeridian.org>

**Borealis Philanthropy**  
<https://borealisphilanthropy.org>

**Civil Marriage Collaborative**  
<http://www.scalingwhatworks.org/events/strategic-co-funding/convening-resources/247-civil-marriage-collaborative>

**Climate and Land Use Alliance**  
<http://www.climateandlandusealliance.org>

**ClimateWorks**  
<https://www.climateworks.org>

**Co-Impact**  
<http://www.co-impact.io>

**Detroit Grand Bargain**  
<https://detroithistorical.org/learn/encyclopedia-of-detroit/grand-bargain>

**Digitally-Empowered Community Health Workers**  
<https://www.audaciousproject.org/ideas/2018/living-goods-last-mile-health>

**EDGE Funders Alliance**  
<https://edgefunders.org>

**Educate Girls**  
<https://www.educategirls.ngo>

**End Fund**  
<https://end.org>

**Escuela Nueva**  
<http://escuelanueva.org/porta1/en>

**European Programme for Integration and Migration**  
<http://www.epim.info>

**Fondation de France**  
<https://www.fondationdefrance.org/en>

**Freedom Fund**  
<https://freedomfund.org>

**Fund for Shared Insight**  
<https://www.fundforsharedinsight.org>

**Garfield Foundation**  
<http://www.garfieldfoundation.org>

**Initiative for Inclusive Recycling**  
<https://www.iadb.org/en/project/RG-T2699>

**Initiative for Smallholder Finance**  
<https://www.isfadvisors.org>

**Kenya Community Development Foundation**  
<http://www.kcdf.or.ke/index.php/about-us>

**Liza Jesse Peterson**  
<https://artforjusticefund.org/grantees/liza-jessie-peterson-artist>

**Muso**  
<https://www.musohealth.org>

**One Acre Fund**  
<https://oneacrefund.org>

**New Profit**  
<https://www.newprofit.org>

**Partnership for Higher Education in Africa**  
<http://www.foundation-partnership.org>

**Plastic Solutions Fund**  
<http://plasticsolution.org>

**Rebecca Onie**  
<https://healthleadsusa.org/person/rebecca-onie>

**Resource Generation**  
<https://resourcegeneration.org>

**Social Impact Exchange**  
<http://www.socialimpactexchange.org>

**Solidaire**  
<https://solidairenetwork.org>

**With and For Girls**  
<http://www.starsfoundation.org.uk/blog/and-girls-collective>